



Welke rol past bij mij?

DE ADAPTIEVE ROLTRAP DER BELEIDSAMBTENAREN



rijksuniversiteit
groningen

AOG

school of
management
amersfoort / groningen

Welke rol past bij mij?

DE ADAPTIEVE ROLTRAP DER BELEIDSAMBTENAREN

U kent hem waarschijnlijk wel, de roltrap in het Tweede Kamergebouw.

Journalisten klampen er de parlementariërs aan, driftig op zoek naar nieuws. Toch zijn het niet enkel de politici die op een roltrap staan. Ook de moderne beleidsambtenaar heeft met roltrappen te maken. Denk bijvoorbeeld aan de meerdere rollen, die de publieke professional moet spelen. In de ene rol gaat het om het zo ver mogelijk vooruit kijken, in de andere rol moet er in het hier en nu worden geopereerd. En niet zelden moeten beide rollen op hetzelfde moment worden ingevuld. Ga er maar aan staan.

Veel van de oorspronkelijke taken van de overheid zijn de afgelopen jaren 'uitgevlogen'. De verzelfstandiging en op afstand plaatsen van bijvoorbeeld het primair onderwijs, de afdelingsdienst, het welzijnswerk, de uitvoering bij waterschappen laat Moeder Staat alleen achter. Het openbaar bestuur moet leren leven met het 'Lege nest syndroom' (Van Thiel, 2008).

Wat rest is een op het eerste gezicht onsamenhangend geheel van institutionele differentiatie, minder duidelijke democratische vormen - denk aan de vele stichtingen met publieke taken - en een veelheid aan sturingsarrangementen en governance modellen. 'The rise of the unelected' (Vibert, 2007) lijkt alom vertegenwoordigd. Velen concluderen dat door deze ontwikkelingen het gezicht van de publieke zaak definitief andere trekken krijgt (zie onder meer WRR, 2010).

Uit de boeken en de verhalen van vroeger kennen we in Nederland het huis van Thorbecke. Het is een kenbare samenleving. En we doen met elkaar soms alsof het nog zo werkt. Maar ondertussen ervaren we elke dag dat deze eenduidigheid niet bestaat. Het lijkt te verwijzen naar weleer. Naar een Nederland uit vervlogen tijden.

Want in de realiteit van vandaag hangt alles met alles samen. En loopt alles door elkaar. Mensen, onderwerpen, belangen, partijen, bedrijven, bestuurders, bevoegdheden, bestuurslagen, tijdspaden, ambities en ambtenaren. Het is een grote hutspot. Een vitale chaos waar beslissingen voor een buitenstaander meer een gevolg lijken te zijn van toevallige bewegingen dan van gerichte acties.

Het openbaar bestuur dringt soms met regelgeving tot diep achter de voordeur bij burgers binnen. Het openbaar bestuur is een systeem waar niemand eigenaar van is en waar organen partieel aanspreekbaar zijn. En, zorgelijk genoeg, een orgaan waar de burger zich niet meer mee verbonden voelt. Dat leidt tot vervreemding.

Paradoxaal genoeg worden er van het bestuur grote prestaties verwacht, terwijl het huidige ontwerp op versnippering en verspreiding is gericht. Niet op bestuurskracht en concentratie. Het bestuur is 'overal en nergens', het is de wortel in de hutspot, onmisbaar voor de smaak en identiteit, maar niet vullend. Het openbaar bestuur laat in toenemende mate verantwoordelijkheden aan de burger. Maar de burger blijft het bestuur tegelijkertijd verantwoordelijk houden voor een veelheid aan publieke zaken. (WRR, 2010).

*'Het openbaar bestuur is een
systeem waar de burger zich niet
meer mee verbonden voelt'*

Het is in dit krachtenveld waar inhoudelijke experts hun bestuurders adviseren. Strategisch beleidsadviseurs met een achtergrond in milieu, biologie, rechten, ruimtelijke ordening, techniek, economie, sociaal wetenschappelijke studies, geschiedenis etcetera moeten strategisch en vakoverstijgend naar dit krachtenveld kijken waar het openbaar bestuur zich bevindt.

Vakinhoudelijke expertise is een belangrijk onderdeel van de professie van beleidsadviseur, maar op basis van inhoudelijke argumenten alleen komen debatten niet meer in beweging. De bestuurder vraagt om meer integrale advisering, de maatschappelijke partners vragen om een meer brede afweging van belangen en vraagstukken.

Wat op het ene moment een goede inhoudelijke benadering is, kan het volgende moment 'gut gemeint aber foll daneben' zijn. Inzicht in deze elkaar tegenwerkende krachten wegen zwaar. En dit vervolgens op prudente wijze verwerken in de strategische advisering is een bepalend deel van het werk van de beleidsadviseur geworden. Hierin ligt het ware vakmanschap.

De roltrap

De beleidsambtenaar heeft dus de boeiende taak om vooruit te kijken en te bedenken wat de beste oplossing is. In de toekomst zullen het vooral de beleidsambtenaren die strategisch sterk zijn, die daadwerkelijk met de roltrap mee omhoog bewegen. Er zijn verschillende rollen te onderscheiden in dit onvoorspelbare en veeleisende tijdsgewricht.

De rollen zijn dan ook niet statisch, maar adaptief. Beleidsambtenaren moeten vanwege voornoemde redenen van rol kunnen wisselen. Bewust of onbewust, er is altijd sprake van een rol bij de beleidsmakers. Maar welke?

Trendwatcher

Al bijna bovenaan de roltrap staat de trendwatcher. 'Wat ziet u zoal?'. En dan volgt echt een vergezicht, want als je trends wilt duiden is er geen betere plek om informatie te krijgen dan juist binnen de overheid. De ambtenaar die bovenaan de roltrap staat is iemand met visie. Een professional die niet alleen weet wat er nu speelt in de maatschappij, maar die ook nadenkt over zaken die in de toekomst het verschil gaan maken. Deze ambtenaar ziet niet alleen trends, maar weet ze ook te vertalen in heldere strategieën, goed onderbouwde plannen van aanpak en een sterk gevoel van publiek belang. De trendwatcher heeft eigenlijk een dubbelrol. Hij kijkt niet alleen ver over de dagelijkse beslommeringen heen, maar weet ook prima te duiden wat de moderne burger in de toekomst verwacht van zijn of haar overheid.

Probleemvorser

Net een tree lager: de probleemvorser. 'Da's makkelijk. Problemen genoeg, toch?' Jawel, maar wat is het echte probleem? Wat zit er nu precies voor oorzaak achter de symptomen? En waar moet de politieke opdrachtgever rekening mee houden? De probleemvorser kijkt over zijn eigen bureau heen en zoekt de samenhang der dingen. Hij houdt niet van verkokering en brengt graag mensen samen om verder te denken over problemen. Hij is strategisch sterk ontwikkeld en komt goed tot zijn recht in projectmatige samenwerkingen. De probleemvorser komt het liefst in actie bij problemen, maar wie hem goed activeert heeft dagelijks plezier van zijn kennis en kunde.

Kansenkijker

De kansenkijker is niet de meest pro-actieve ambtenaar. Maar hij houdt alles wél goed in de gaten. Half over de leuning van de roltrap heen-kijkend zien we de kansenkijker kijken: 'Je weet het nooit. Zie je die persoon daar lopen? Kijk, die moet eens spreken.' Deze ambtenaar springt naar voren op het moment dat hem dat goed uitkomt. Niet alleen maar uit eigenbelang, soms ook omdat hij denkt dat zijn interventie op dat moment gewenst is. Bied de kansenkijker zijn kansen en je hebt er een erg waardevolle professional bij.

Regelmaker

'Je kunt niet alles los van elkaar bekijken', zegt de regelmaker rustig. 'Het is belangrijk om een lijn uit te zetten en vast te houden.' Hij laat de blik op en neer langs de roltrap gaan en bedenkt processen en regels over hoe de problematiek moet worden opgelost. De regelmaker is, zoals ze dat bij verandering management zeggen, erg blauw. Hij vlucht snel in werkafspraken, processen, structuren en functieprofielen. De regelmaker verliest soms uit het oog dat een structurele oplossing vooral van de collega's zelf moet komen en niet van een papieren ontwerpje. De regelmaker is een veelvoorkomende rol in de publieke sector. Het zijn geen onwelwillende mensen, maar de menselijke en maatschappelijke antenne kon soms wel iets beter.

*'Het huis van Thorbecke
lijkt te dateren uit het
Nederland van weleer'*

Brandenblusser

De brandenblusser heeft een hekel aan brandjes. Tenminste, dat denkt hij. Misschien is het blussen van brandjes diep van binnen wel hetgeen hij het liefste doet. Je ziet hem kijken. 'Moet er hier niet wat gebeuren? Zo'n file op de roltrap. Je ziet het misgaan. Aanpakken dus'. De brandenblusser tikt zijn voorganger op de schouders en spreekt hem aan op de file. Bij diegene die achter hem staat, doet hij precies hetzelfde. Op deze manier probeert hij het ontstane probleem op te lossen. Maar soms verliest hij daarbij uit het oog dat zijn manier van handelen niet duurzaam is. Het is steeds op naar de volgende brand, om ook daar weer de handen uit de mouwen te steken. Lovenswaardig, maar niet altijd het meest effectief.

Loslater

De loslater staat vlak voor de eerste trede van de roltrap te dralen. Eigenlijk voelt hij helemaal geen behoefte om op de roltrap te stappen. 'Eens kijken wat er gebeurt als ik niet mee omhoog ga. Waarschijnlijk wordt het er niet slechter door.' De loslater voelt zich misschien wel geïsoleerd door de extreme focus op fouten, die er in zijn organisatie heerst. Het heeft al meerdere politici de kop gekost. En dan die sterke focus van de media, op het doen en laten van de publieke organisatie. De loslater kiest voor risicomijdend gedrag. Hij houdt zijn échte mening liever voor zich. Het zal zijn tijd wel duren.

Strategisch adviseren

Natuurlijk zijn er nog veel meer rollen te bedenken, want de werkelijkheid is er één van steeds wisselende rollen en oriëntaties. En steeds is ook dat schuine oog, richting het snel veranderende politieke landschap. De stevige bezuinigingsopdrachten. Maar het schuine oog gaat vooral richting de maatschappij. Want is dat niet waar elke publieke organisatie om zou moeten draaien? Boeiend is het, ingewikkeld ook. De moderne beleidsadviseur is een vakman. Beter worden als vakman, betekent jezelf ontwikkelen. En hier levert AOG School of Management graag een bijdrage aan, onder meer met de opleidingen Strategisch Beleidsadvies, Public Strategy Course en Strategisch Programmamanagement.

*'Bestuurders vragen om
meer integrale advisering,
de maatschappij om een
bredere afweging van
belangen en vraagstukken'*

Over dit whitepaper

Dit whitepaper is tot stand gekomen in co-creatie tussen Peter Noordhoek en Marc Muntinga. Beiden zijn bij AOG School of Management betrokken als kerndocent van respectievelijk de leergang Strategisch Beleidsadvies en Public Strategy Course. Ook hebben Noordhoek en Muntinga een voorname rol in de ontwikkeling van maatwerktrajecten binnen de overheid en kennen ze als zelfstandige adviseurs als geen ander de weg in het publieke domein.

Strategisch Beleidsadvies

Met het maken van beleid geeft de overheid antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Ambitieuze beleid is niet vanzelfsprekend. Het betrekken van opvattingen van burgers brengt niet alleen de overheid dichterbij de burgers, ook het succes hangt er in grote mate van af. Hoe te komen tot integraal en effectief beleid? En: hoe beleid te realiseren dat echt werkt te midden van diverse krachtenvelden, politieke doelstellingen en bestuurlijke verhoudingen? Deze vragen én denkrichtingen komen terug in de postacademische leergang "Strategisch Beleidsadvies". De leergang behandelt ook aanpalende thema's zoals verandering, leiderschap en het omgaan met macht en lobbystructuren.

Public Strategy Course

Leiderschap en Strategie in de publieke sector gaat over het hanteren van balans. De balans tussen ogenschijnlijk conflicterende belangen en wensen van overheid, mens en maatschappij. De publieke sector is niet langer een afgeschermd en autonoom opererend orgaan, maar wordt geacht transparant en concurrerend te handelen. Hoe kunt u hierop sturen, en welk leiderschap heeft u hierbij nodig? De ontwikkeling van leiderschap en strategie in de publieke sector staat in deze leergang centraal. Op deze manier leert u de drie niveaus van handelen (overheid, mens en maatschappij) beter met elkaar verbinden. De leergang vormt een solide fundament voor bezielde en bekwaam leiderschap.

Strategisch Programmanagement

Grootschalige programma's vragen om een brede visie. Want een programmamanager is vaak afdelings/organisatieoverschrijdend bezig. Van hem (m/v) worden de visie en het leiderschap verwacht die nodig zijn om complexe programma's tot een goed einde te brengen. Programmamangers gaan letterlijk en figuurlijk over grenzen heen. Hoe stuurt u effectief zo'n organisatiegrenzenoverschrijdend programma aan? En hoe ontwikkelt u een visie om hier op strategisch niveau invulling aan te geven? In deze leergang onderzoekt u speerpunten en plekken waar u problemen kunt verwachten en hoe hiermee om te gaan.

Maatwerk voor uw organisatie

AOG School of Management kan kennis en ervaring bundelen in een maatwerkprogramma voor uw organisatie. We laten een incompany opleiding naadloos aansluiten op de leer- en ontwikkelingswensen van uw organisatie en koppelen het individuele leren aan het 'organisatieleren'. Deelnemers maken een intensief leerproces door, waardoor organisatiebreed denken en werken wordt bevorderd. De vertaling van de inhoud naar de praktijk loopt als een rode draad door alle programma's. De incompany programma's worden verzorgd door hoogleraren en gerenommeerde praktijkprofessionals. Voor de start analyseren zij de vraagstelling en verdiepen zij zich nauwgezet in uw organisatie. Hun kennis en bevindingen delen zij tijdens het traject met de deelnemers, vergelijkbaar met een platform voor het uitwisselen en bediscussieren van inzichten. Hiermee staan uw medewerkers in verbinding met een bron van hoogwaardige kennis, die naast verrijkend bovenal bijzonder inspirerend is. AOG School of Management heeft mooie referenties in de publieke sector en rolde onder meer binnen de Provincie Noord-Holland en de gemeente Emmen dergelijke ontwikkelprogramma's uit.