

---

# Verlag bijeenkomst

# *Professionaliteit en moraliteit*

*Verdieping van morele verantwoordelijkheid voor  
leidinggevende ambtenaren in het Openbaar Bestuur*

**Datum** 23 januari 2014

**Locatie** Goed Werk Hub, Utrecht

**Op 23 januari 2014 vond in er in Utrecht een Goed Werk Hub plaats, voor het eerst speciaal gericht op leidinggevenden, uit verschillende lagen van het Openbaar Bestuur onder leiding van Alexandrien van der Burgt, medeoprichter en directeur Stichting Beroepseer en Wouke Lam, adviseur diversiteit, voorheen werkzaam bij Shell en het Ministerie van BZK.**

**De centrale vragen waren: Hoe kun je gestalte blijven geven aan goed werk binnen de veranderende overheid met tegenstrijdige belangen en botsende verantwoordelijkheden? Wat voor leiderschap vraagt dit tegenover de eigen medewerkers? Na het in kaart brengen van de verschillende verantwoordelijkheden volgde een uitwisseling van ervaringen en een bespreking van dilemma's aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.**

## **Het in kaart brengen van de verschillende verantwoordelijkheden**

Ten opzichte van wie of wat voel ik mij verantwoordelijk in het werk? Verschillende velden van verantwoordelijkheid worden benoemd, zoals de verantwoordelijkheid voor burgers en bedrijven, voor andere leidinggevenden/collega's en mensen op de werkvloer, maar ook voor onderdelen van het ministerie. Ook blijkt er een verantwoordelijkheid te bestaan ten aanzien van jezelf en je vak om kwaliteit te leveren conform bepaalde standaarden. Je kunt je verantwoordelijk voelen voor goede besluiten en een goede procesgang of geroepen maatschappelijke meerwaarde te leveren voor burgers en bedrijven. Overigens blijkt uit het gesprek dat de reikwijdte van de gevoelde verantwoordelijkheden kan verschillen en dat de van binnenuit gevoelde verantwoordelijkheid voor je werk ook ingebed zit in andere verantwoordelijkheden, zoals voor het onderhoud van familie en gezin. Werk is niet 'alles'. Misschien is alleen vanuit zo'n soort relativerende houding goed werk mogelijk; een vakidoot die alleen met het werk bezig is, loopt sterk het risico een tunnelvisie te ontwikkelen en uit balans te raken.

## Tegengestelde verantwoordelijkheden en dilemma's

Na deze verkenning van verantwoordelijkheden worden in kleine groepen verschillende dilemma's besproken die te maken hebben met botsende verantwoordelijkheden. Om een indruk te geven van het besprokene, volgen kort vijf voorbeelden van de spanningsvelden die aan de orde kwamen.

### *I Rapport in bureaula: loyaliteit aan je vak of aan je baas?*

Een in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat geschreven adviesrapport verdwijnt in de la, omdat de uitkomsten volgens de ambtelijke top niet 'politiek opportuun' zijn, en bereikt de minister niet. De opsteller van het adviesrapport vindt het van maatschappelijk belang dat de uitkomsten wél met de minister worden gedeeld, maar legt zich neer bij de situatie. Het gevolg daarvan is dat hij zich in zijn vak-betrouwbaarheid aangetast voelde. Dit gevoelde spanningsveld zou hij met de wijsheid van nu te lijf gaan door op zijn minst meerdere gesprekken te voeren met verschillende betrokkenen om te kijken of er toch niet openingen te vinden zijn.

### *II Wel of niet groen licht geven: het wegen van verschillende belangen*

Als leidinggevende bij het Nederlands Register Gerechtelijk Deskundigen (NRGD) sta je regelmatig voor lastige afwegingen. De kwaliteit van forensisch deskundigen wordt om de vier jaar getoetst door het Register. Jouw toets kan bepalen of iemand al dan niet zijn/haar baan kwijt raakt. Ten onrechte iemand licentie verlenen kan tot kwalitatief slechte rechtsgang leiden. Het zijn lastige keuzen. Welk belang laat jezwaarder wegen? Om objectiviteit zoveel mogelijk te garanderen en een teveel aan betrokkenheid te voorkomen, is het nodig dat je geen dossiers toetst van deskundigen die je persoonlijk goed kent.

### *III Stroomlijnen van procedures voor de verwerking van de kinderbijslag*

De verwerking van kinderbijslag gebeurde in zestien afdelingen van de Belastingdienst op verschillende wijzen. De betrokken leidinggevende wil de procedure stroomlijnen om redenen van efficiëntie en om rechtsongelijkheid tegen te gaan. Maar er is veel weerstand van betrokken afdelingen die zich in hun autonomie aangetast zien. De leidinggevende kan zich niet goed in de positie van de afdelingsbazen verplaatsen en kiest ervoor de verandering op macht door te zetten, maar is hierdoor haar *goodwill* binnen de organisatie kwijt. Achteraf kan ze zich deweerstand beter voorstellen en zou ze ervoor kiezen het gesprek aan te gaan.

### *IV Tegen de baas ingaan of niet*

Spreek je je baas aan op fout gedrag? Dat is veel lastiger dan je medewerker aanspreken. Er spelen machtsverschillen mee. Kun je je onafhankelijkheid bewaren of voel je je afhankelijk? Wanneer medewerkers merken dat je niet consequent bent, heeft dit gelijk gevolgen voor je geloofwaardigheid als teamleider..

### *V Hoe ga je om met voorkennis?*

Veel informatie die je als leidinggevende ontvangt, is vertrouwelijk. Wat betekent daten hoe ga je hiermee om? Wat kan nog wel en wat niet? Als mogelijk criterium zou hier kunnen gelden dat hetgeen je hierover zegt de toets der openheid moet kunnen doorstaan.

## Leiderschap ten dienste van Goed Werk

Wat betekent leiderschap in de context van Goed Werk? Hoe kun je als leidinggevende bijdragen aan goed werk dat bekwaam, betrouwbaar, en betrokken wordt uitgevoerd? Over deze vraag ging de volgende dialoogronde. Onderwerpen die aan de orde kwamen waren: Hoe ga je om met klagende medewerkers? Laat je het de medewerkers zelf oplossen of grijp je in?

Hoe kun je cynisme binnen de organisatie te lijf gaan? Wat te doen met weerstand? Ga je richting je medewerkers een reorganisatie verdedigen die je zelf niet ziet zitten? Hoe pak je ziekteverzuim aan? Wat is de werking van goed en slecht voorbeeldgedrag binnen een organisatie? Uit deze sessie kwam een aantal lessen naar voren.

### *I Probeer niet alles zelf te willen oplossen*

Zo moet je in de omgang met conflicten niet in de verleiding komen om alles te willen oplossen; niet alleen is dat niet mogelijk, het werkt ook nog eens contraproductief.

### *II Verschillende houdingen ten opzichte van organisatietop mogelijk*

De dialoog over de ‘reorganisatiecasus’ gaat al gauw over in een discussie over de vraag of je wel of niet tegenover je eigen medewerkers je twijfels over een bepaalde keuze van de directie kunt uitspreken. Volgens de meesten kan dat niet, omdat je daarmee tweedracht of twist zaait binnen de organisatie, of je eigen positie verzwakt. Wat moet je doen als je niet achter de keuze van de organisatietop staat? Sommigen zeggen er sowieso helemaal achter te staan. Anderen zeggen dat je de argumenten voor die keuze kunt weergeven en tegelijkertijd aangeven dat je zelf liever een andere keuze had gemaakt. Eerlijkheid en transparantie over de gang van zaken zijn dan belangrijker dan het zonder meer staan voor het organisatiebelang.

### *III Af en toe uit de inhoud stappen en het benoemen van emoties*

Verder kan het in de omgang met weerstanden binnen de organisatie of de eigen afdeling handig zijn om ‘uit de inhoud te stappen’. Door niet met de inhoud bezig te zijn, maar te benoemen wat er op emotioneel vlak, in de sfeer van de onderlinge relaties of in het proces, gebeurt kunnen nieuwe openingen ontstaan. Door emoties als angst, woede of pijn te benoemen is het mogelijk om conflictsituaties te laten de-escaleren.

## Het uitspreken van waardering als sleutel

Uit de verhalen in deze ronde blijkt dat veel pijn en conflict in de organisatie vanuit een ‘teveel’ of een ‘te weinig’ aan betrokkenheid te duiden is die vaak ook emotionele onderlagen heeft (zie ook III). Medewerkers die zich heel betrokken voelen, krijgen hiervoor naar hun smaak veelal te weinig erkenning en kunnen des te sterker de neiging krijgen de eigen positie te verdedigen. Collega’s die zich sowieso niet gezien weten, krijgen eerder de neiging er de kantjes van af te lopen. Het regelmatig uitspreken van waardering over het goede werk dat door de medewerkers binnen de organisatie wordt verricht en het geven van eerlijke feedback, kan veel beroepszeer binnen de organisatie helpen voorkomen. Misschien ligt in een dergelijke opbouwende communicatie wel een van de belangrijkste sleutels voor een wijze van leiderschap die het tot stand komen van goed werk stimuleert.

De eerste Goed Werk Hub voor leidinggevendenden binnen het Openbaar Bestuur was gemeten naar de reacties van de enthousiaste en betrokken vijftien deelnemers een succes en zal zeker nog een vervolg krijgen.

## **Verslag geschreven door Jan Prij**

**Redactie/vormgeving: A. Gabrielli**

---

Deze bijeenkomst maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*, ontwikkeld door Stichting Beroepseer en wordt mogelijk gemaakt door het programma *Beter Werken Openbaar Bestuur* van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

[www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)