



Waar sta ik voor op?

Jongere & oudere ambtenaren
over het productief maken van idealen
en een andere overheid

Colofon

Waar sta ik voor op? - Jongere & oudere ambtenaren over het productief maken van idealen en een andere overheid

Redactie:

Jan Prij

Een uitgave van Stichting Beroepseer

Geïnterviewde jongere ambtenaren:

Katherine Diaz, Marloes Besuijen, Bert Bulsink, Henny de Jong, Rosita Kornaat, Friso Landstra, Florus van der Linden, Anne Jet Plat, Christine Schellekens, Mandy Smits, Bach Tran, Veerle van de Winckel, Laurens Wijmenga

Geïnterviewde oudere ambtenaren:

Els Kuppens, Quinten van de Rhoer, Aleid Ringelberg

De 'oude rotten':

Hans Wilmink, Ton Knoester, Guido Rijnja

Adviseur en fotografie:

Alexandra Gabrielli

Drukwerk:

A+O fonds Rijk

Deze uitgave is gebaseerd op een Goed Werk Hub, gehouden op 27 mei 2013, georganiseerd door Stichting Beroepseer, die een vervolg kreeg op 23 september 2013. Deze bijeenkomsten werden mede mogelijk gemaakt door het A+O-fonds Rijk. De Goed Werk Hub, een initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelige en sector- en grensoverschrijdende ontmoetingsplek, waar je kennis, ervaringen, ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven, gericht op de kwaliteit en ethiek van het werk. De activiteiten van de Goed Werk Hub vinden plaats op verschillende locaties in Nederland.

Najaar 2013

© Stichting Beroepseer, Jan Prij

Inhoudsopgave

5 CONTEXT

1. Inleiding

- 8 Wat is dit?
- 9 Idealistische binnenkant
- 9 Meester en gezelschap in gesprek

2. Indrukken uit de Goed Werk Hub van 27 mei 2013

- 10 Waarvoor staat de jonge ambtenaar op?
- 10 Opzet en werkwijze: ambtenaren zelf aan de slag
- 11 Idealen productief maken
- 13 Een andere overheid
- 14 Burger of bestuur?

15 STATEMENTS

3. Idealen productief maken

- 18 Waar draait het om?
- 19 *Katherine Diaz:* Als je een kind helpt, help je de maatschappij en verandert de toekomst
- 21 *Bert Bulsink:* Voor een duurzaam Nederland en een overheid die het goede voorbeeld geeft
- 22 *Anne Jet Plat:* Voor grensverleggende verbindingen overheidsbreed
- 23 *Christine Schellekens:* Het optimale uit mensen halen
- 24 *Mandy Smits:* Mensen die ziel en zaligheid in hun werk leggen, dat motiveert me
- 25 *Bach Tran:* Idealen vertalen in werk, dat is mijn missie
- 26 *Laurens Wijmenga:* Het is een eer om te werken voor de publieke zaak
- 27 *Quinten van de Rhoer:* Bewaker van de vrije ruimte
- 28 *Els Kuppens:* Binnen een meerduidige overheid staan voor het kwetsbare

Context

- 4. Een andere overheid**
- 29 Hoe kan het anders?
- 31 *Henny de Jong*: Vormgeven aan innovatieve idealen
- 31 *Rosita Kornaat*: Doorbreken van de hokjesgeest, voor een frisse blik in de praktijk
- 33 *Friso Landstra*: Vernieuwen door bruggen te bouwen tussen verschillende belangen
- 34 *Florus van der Linden*: Podium geven aan initiatieven van onderop
- 35 *Veerle van de Winckel*: Koesteren van menselijk kapitaal
- 36 *Aleid Ringelberg*: Neem actief de eigen regie over je werk

- 39 **REFLECTIE**
- 5. Zoeken naar balans**
- 40 Wat blijft hangen?
- 40 Idealisme in de etalage
- 42 Over bekwaam, betrouwbaar en betrokken werk
- 42 Excellence: voor wie en in welke context?
- 42 Over spanningsvelden binnen het openbaar bestuur
- 43 Vrije ruimte
- 44 In vorm komen
- 44 Gedeelde standaarden van Goed Werk
- 45 Ambtelijke datingsite
- 46 Persoonlijke *mission statements* als spiegel



De deelnemers aan de Goed Werk Hub 'Waarvoor staat de jonge ambtenaar ... op?' op 27 mei jl. in Den Haag.

Bovenste rij v.l.n.r. Marloes Besuijen, Christine Schellekens, Henny de Jong, Linda Butt, Friso Landstra, Veerle de Winckel, Anne Jet Plat, Rosita Kornaat, Bert Bulsink, Mandy Smits, Katherine Diaz, Florus van der Linden

Onderste rij v.l.n.r. Maurits Hoenders (stichting Beroepseer), Laurens Wijmenga, Bach Tran

1. Inleiding

Wat is dit?

Dit boekje laat zien hoe jongere en enkele oudere ambtenaren op dit moment in hun werk zitten. Hoe zijn ze ooit begonnen, waar staan ze nu en wat zien zij als uitdagingen en kansen voor de toekomst? De basis voor deze uitgave is gelegd door jonge ambtenaren zelf. Zij stelden elkaar vragen over hun idealen, verwachtingen en struikelblokken in hun werk tijdens een door Stichting Beroepseer georganiseerde Goed Werk Hub op 27 mei 2013 in Den Haag. De korte vraaggesprekken hebben het karakter van een peiling over hun werkbeleving. Vervolgens hebben we kort een drietal oudere ambtenaren – een beleidsambtenaar, een inspecteur en een medewerker van de belastingdienst – gesproken over dezelfde thema's en de resultaten ter reflectie voorgelegd aan drie 'oude rotten': Ton Knoester, Guido Rijnja en Hans Wilmink.

Idealistische binnenkant

Dit is niet het zoveelste onderzoek over de eigen aard van de overheid. Sterker nog, het is niet eens een onderzoek. De verzamelde indrukken geven een impressie van binnenuit van wat leeft onder ambtenaren. Interessant is dat de uitkomsten ervan bepaald niet overeenkomen met de clichébeelden die over ambtenarij en de overheid bestaan. Ze leggen de idealistische binnenkant van het werk bloot, geven iets weer van de zoektocht van jonge ambtenaren binnen de overheid en bieden een eerste aanwijzing van de wijze waarop ervaren ambtenaren voortdurend op zoek zijn naar nieuwe manieren om hun idealen te voeren.

Het met elkaar delen van idealen geeft inspiratie en maakt nieuwe samenwerkingsverbanden mogelijk op basis waarvan de idealen binnen de organisatie daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd en niet in het luchtledige blijven hangen.

Meester en gezel in gesprek

In een vervolgbijeenkomst, een Goed Werk Hub op 23 september 2013 in Utrecht onder de titel *Wat is de functie van de ambtenaar?* (voor het verslag [klik hier](#)) is een eerste aanzet gegeven tot een gesprek tussen 'meester' en 'gezel' over het werken binnen de overheid. Boeiend is dat uit de korte reflectie van de 'oude rotten' blijkt dat 'jong' en 'oud' in bepaalde aspecten rond Goed Werk binnen het openbaar bestuur voor elkaar zowel meester als gezel kunnen zijn.

2. Indrukken uit de Goed Werk Hub van 27 mei 2013

Waarvoor staat de jonge ambtenaar... op?

Op 27 mei 2013 vond er een experimentele bijeenkomst plaats onder de titel 'Waarvoor staat de jonge ambtenaar... op?' Jonge ambtenaren kwamen in Den Haag bij elkaar om hun idealen te delen. 'Waar sta jij voor op?'; 'Wat drijft jou als jonge ambtenaar?'; 'Welke hobbels kom je tegen in je werk en hoe ga je daar mee om?' Kortom: 'wat is jouw verhaal?' Dat waren enkele fundamentele vragen die gesteld werden tijdens de Goed Werk Hub over het vakmanschap van de jonge ambtenaar.

Opzet en werkwijze: ambtenaren zelf aan de slag

De bijeenkomst werd geopend door Katherine Diaz, Jonge Ambtenaar van het jaar 2013 en gezinsmanager bij Bureau Jeugdzorg, Agglomeratie Amsterdam. Voor Diaz geldt dat zij het verschil wil maken voor de jeugd.



Katherine Diaz, verkozen tot Jonge Ambtenaar van het Jaar 2013, opende de Goed Werk Hub 'Waarvoor staat de jonge ambtenaar ... op?' in Den Haag op 27 mei 2013.

Na haar aftrap zijn mensen in drietallen uit elkaar gegaan, om elkaar te interviewen over verwachtingen, idealen en hindernissen in het werk. Hierbij waarbij ze achtereenvolgens interviewer, verslaggever en verteller.

De ervaring van deze middag was voor de deelnemers heel positief. Het uitspreken van positieve idealen en het nadenken over de vraag waar het in het werk ook alweer om begonnen was, is geen vanzelfsprekende zaak. Het geeft energie en inspiratie dat wel te doen. Precies deze bewustwording van de binnenkant van het werk geeft de kracht om hindernissen te overwinnen en samen met anderen coalities aan te gaan. We hopen met deze kleine verkenning anderen te inspireren ook te gaan staan voor wat zij in hun werk essentieel achten.

Idealen productief maken

Hoofdmotieven in de verhalen van de jonge ambtenaren zijn de wens om verschil te willen maken en om creatieve verbindingen te leggen binnen en buiten de overheid. De verhalen geven stuk

voor stuk het verlangen van de jonge ambtenaren weer om dat-gene productief te maken wat hen na aan het hart ligt. Zoals het werken aan duurzaamheid, een goede toekomst voor kwetsbare kinderen, het ondersteunen van initiatieven in de samenleving of het leveren van een bijdrage aan een nieuwe, samenwerkende en minder bureaucratische overheid.

Er spreekt een gedreven idealistische mentaliteit uit, vermengd soms ook met een flinke dosis ongeduld. Of zoals één van de deelnemers het uitdrukte: 'Er kan zoveel meer dan nu gebeurt!' Alleen al door meer samen te werken bijvoorbeeld of door het lef te tonen om over de grenzen van de eigen functionele taakomschrijving heen te kijken. Tegelijkertijd is door voortdurende reorganisaties de interne dynamiek binnen de overheidsorganisatie erg groot, wat nogal eens ten koste kan gaan van de focus op het eigenlijke werk. Ook loopt men aan tegen de traagheid en stroperigheid van systemen en worden de beperkingen zichtbaar van een overheid die zich gemakkelijk afsluit van samenleving en burgers.

Uit de gesprekken blijkt ook hoe de jonge ambtenaren er in slagen hindernissen te overwinnen. Voor een deel door de ruimte te benutten die men als nieuwkomer heeft. Als jongere ambtenaar heb je waarde door je frisse blik: het vermogen om nog de originele, de echt principiële vragen te stellen zoals: 'waar zijn we eigenlijk mee bezig?' of 'waar draait het in wezen echt om?' Zo stelde iemand bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu de vraag wat het ministerie zelf deed om duurzamer te worden: want daar zijn ten slotte al onze papieren nota's toch voor bedoeld? Waarom niet rechtstreeks zelf aan de slag in plaats van blijven steken in het formuleren van goede bedoelingen voor anderen? Daar hadden zijn collega's nog niet zo bij stilgestaan. Ook in de kracht van kleine initiatieven en het vieren van successen wordt zichtbaar dat er veel verbeteringen mogelijk zijn.

Een andere overheid

De interviews leggen ook een verlangen bloot naar een andere overheid die minder in de greep is van de departementale hokjesgeest, meer samenwerkt en in verbinding staat met burgers. Men heeft in de uitvoering van het werk en de beoordeling daarvan door het publiek last van het clichébeeld van een stoffig en log overheidsapparaat dat denkt problemen op te kunnen lossen door het schuiven met stapels papier.

Vaak wordt in een wat lacherige sfeer het werk van de ambtenaar op de korrel genomen zo van: 'Ben je ambtenaar? Betaal ik daarvoor?' En wanneer er iets fout gaat binnen de overheid krijgen zij het op hun bord. De jonge ambtenaren maken zich druk over deze beeldvorming rond de overheid. De oudere ambtenaren die we daar zelf over spraken hebben op grond van hun ervaring zo hun eigen manieren gevonden om hun idealisme overeind te houden en niet cynisch te worden.

Het is belangrijk om aan de wat sceptische en cynische buitenwereld de vaak onzichtbare en idealistische binnenkant van het werk te laten zien. Zo krijgt ook de oproep om perverse en niet-functionerende systemen te veranderen meer kracht. Het voor het voetlicht brengen van deze niet materialistische binnenkant van het werk is voor deze positieve veranderingen een eerste vereiste. Het aandacht en erkenning vragen voor de idealistische motieven in het werk beantwoordt ook één van de kerndoelstellingen van Stichting Beroepseer. Werk is niet alleen maar belangrijk omdat er daarmee brood op plank komt, maar is ook steeds meer een bron van zingeving geworden. Of zoals één van de ambtenaren het zei: 'Ik doe het niet voor mijn loonstrookje'. Het is precies deze idealistische motivatie die traditioneel het werken voor de publieke zaak ondersteunt. Door druk van buitenaf is deze bijzondere positie steeds meer onder druk komen staan. Zo is er een toenemende neiging om werken voor de publieke zaak gelijk te schakelen met werk in de marktsector. De verhalen laten zien dat er wel degelijk een verschil beleefd wordt en dat dat precies de kern van de publieke zaak uitmaakt. Zoals iemand het uitdrukte: 'het is een eer om voor de publieke

zaak te werken. Jammer dat dit steeds minder gezien wordt'. Ze geven aan dat dit eergevoel bepaald nog niet verdwenen is en ook hoezeer deze idealistische motieven het koesteren waard zijn.

Burger of bestuur?

Ook geven de verhalen een onderliggend spanningsveld weer: voor wie ben ik eigenlijk aan de slag? Voor de burger of voor mijn politieke bestuurders? Dat constateren althans de drie 'oude rotten' binnen de ambtelijke professie die op de bevindingen reageren (zie hoofdstuk 5). Soms is de politieke werkelijkheid zo ingericht dat de burger helemaal uit het zicht verdwijnt. Soms botst de politieke logica met wat vanuit maatschappelijk opzicht wenselijk lijkt. Hoe moet ik in dit kader het effect van mijn handelen duiden? Wanneer dat effect niet duidelijk is ligt vervreemding op de loer, zeker voor jonge ambtenaren die hun weg binnen het openbaar bestuur nog duidelijk aan het zoeken zijn.

Statements



Deelnemers stellen elkaar vragen over hun idealen tijdens de Goed Werk Hub Waarvoor staat de jonge ambtenaar ... op? in Den Haag op 27 mei 2013

3. Idealen productief maken

Waar draait het om?

Het eerste dat opvalt uit de gesprekken die jongere ambtenaren met elkaar voerden is het werkplezier en een flinke dosis idealisme die daar uit spreken. Ze willen 'hun idealen productief maken', al weten ze soms nog niet zo goed hoe dat dan het beste kan. Ook lopen ze soms tegen het overheidssysteem op en zouden ze graag meer willen dan mogelijk lijkt.

Neem nu het idealisme van Katherine Diaz, jonge ambtenaar van het jaar en gezinsmanager bij Jeugdzorg Amsterdam. Zij is bij Jeugdzorg gaan werken vanuit de overtuiging: 'Ik wil verschil maken voor kinderen omdat als je een kind helpt, je de maatschappij helpt en ook de toekomst verandert' zegt ze zelf daarover. Of lees over de inzet van Bert Bultman binnen het Ministerie van Infrastructuur & Milieu voor een duurzaam Nederland en een overheid die het goede voorbeeld geeft. Na twee maanden werk aan een beleidsvisie stelde hij de vraag: 'en wat gaan we zelf aan duurzaamheid doen?'

En wat te denken van een ambtenaar bij de provincie die warm loopt voor 'meer geluk op de werkvloer'? Ook de gehoorde wens om 'het optimale uit mensen te willen halen' van een personeelsfunctionaris of de constatering dat veel mensen die in de publieke sector werkzaam zijn 'hun ziel en zaligheid in hun werk leggen' past bij dit idealistische plaatje. Jammer dat de beleidslijnen van de overheid niet altijd even consistent zijn en nog wel eens kunnen veranderen. Dat dit de motivatie in het werk kan aantasten en ook gevolgen heeft voor het werkveld, wordt ook beseft.

Aan het slot van het hoofdstuk staan fragmenten uit de verhalen van de ervaren ambtenaren Els Kuppens en Quinten van de Rhoer opgetekend, die wij zelf kort over hun idealen en hobbels in hun werk interviewden. Het leren omgaan met teleurstellingen is volgens Van de Rhoer, zelf werkzaam voor de belastingdienst, essentieel in het werkende leven van een ambtenaar. De *drive* van Kuppens, inspecteur bij de Inspectie voor Leefomgeving en Transport, is te blijven opstaan 'voor het kwetsbare' binnen een overheid die zo 'meerdere' is als wat.

'Als je een kind helpt, help je de maatschappij en verandert de toekomst'

Katherine Diaz (1983), Jonge Ambtenaar van het Jaar 2013, Jeugdzorg Amsterdam

Diaz werkt als gezinsmanager met zogenaamde 'multiproblem' gezinnen in Amsterdam, waar zaken als schuldproblemen, psychiatrische problematiek en verslavingszorg hand in hand gaan en waar veel vechtscheidingen zijn. Zij komt zelf uit Colombia en is op vroege leeftijd met haar ouders naar Nederland gekomen. Ze heeft aan den lijve ondervonden hoe goede levensomstandigheden het verschil kunnen maken en hoe dat generaties lang doorwerkt. 'Ik geloof dat kinderen de toekomst hebben. Als je hen kunt helpen, kunnen ze later ook een hele waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij. Door niet in te grijpen bij kinderen die het moeilijk hebben, komen er op latere leeftijd alleen maar

meer moeilijkheden. Ze gaan de criminaliteit in, zijn niet in staat voor zichzelf te zorgen en moeten leven van een uitkering. Vaak geven zij dat ook nog door aan hun kinderen, waardoor je een negatieve spiraal krijgt waar je bijna niet meer uitkomt.' '...Soms krijg je een meelijdende blik. Mensen zeggen: 'wat knap van je dat je bij Jeugdzorg werkt, dat zal wel heel moeilijk en zwaar zijn', maar zo ervaar ik dat helemaal niet. Wat me daarbij opvalt is dat mensen zo weinig weten over wat een gezinsmanager doet. Je hebt in plaats daarvan veel met clichébeelden te maken. We reageren te snel door kinderen te vroeg uit huis te halen of te langzaam, of we doen precies het verkeerde. De trieste waarheid is dat we bepaalde zaken niet kunnen voorkomen, zoals een vader die zijn twee kinderen

vermoordt.' Mijn eerste vraag is 'waarom doet de vader zoiets? De vraag van de pers was: wat heeft Jeugdzorg verkeerd gedaan?'

Je moet volgens Diaz kundig, kwetsbaar en krachtig zijn om het werk goed te kunnen doen. Je moet goed kunnen reageren op signalen uit het gezin en moeilijke situaties niet uit de weg gaan. Haar grootste frustratie is de complexiteit van het systeem, de wachtlijsten, crisisplekken voor jongeren die niet beschikbaar zijn omdat iemand al op de wachtlijst staat voor een gewone plek bijvoorbeeld. 'Ik probeer onderscheid te maken tussen wat ik

** Hier wordt bedoeld op de moord op Julian en Ruben (mei 2013) die in Nederland veel media-aandacht trok.*

wel en niet kan veranderen en blijf steeds proberen de grens te verleggen en die stappen te zetten die nodig zijn voor veranderingen.'

Vanaf begin 2013 is Diaz een promotieonderzoek gestart om knelpunten in het systeem te signaleren en daarvoor zo mogelijk oplossingen aan te dragen. Vanuit haar nieuwsgierigheid naar nieuwe werkmethode die ze graag wil delen is ze ook begonnen met het trainen van collega's. 'Het is nog steeds mijn overtuigde en bewuste keuze om bij Jeugdzorg te werken en zaken voor elkaar te krijgen. Ik heb heel veel geluk met mijn manager, zij ondersteunt mij en laat ruimte voor vernieuwingen.' 'Ook het delen van successen is belangrijk. Zodat anderen zien dat het misschien toch anders kan.'

'Voor een duurzaam Nederland en een overheid die het goede voorbeeld geeft'

Bert Bultink (1982), Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Bert is nu vijf jaar aan het werk bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Eerst als Rijkstraineé, nu als beleidsmedewerker. Hij is ook gedetacheerd bij het Deltaprogramma. Hij heeft het kortom lekker druk en is veel aan het schakelen. Bert houdt zich bezig met de kust en zorgt dat Nederland niet onder water komt te staan, tenminste dat vertelt hij op feestjes, een goede tweede zin nadat je verteld hebt dat je ambtenaar bent.

Bert verwachtte wel dingen te gaan veranderen; Nederland duurzamer maken en een steentje bijdragen aan de maatschappij. Dat steentje was alleen niet zo zichtbaar bij beleid. 'Na twee maanden werk aan een beleidsvisie stelde ik de vraag: En wat gaan we zelf doen? Tot mijn verbazing was het antwoord: 'dat is een goede vraag!' Blijkbaar was dat niet een standaardgedachte. Gelukkig hebben we actie ondernomen om de bijdrage van het ministerie concreet te maken.'

'Niet rechtstreeks iets kunnen veranderen, dat is soms jammer, maar hoort ook bij je rol als be-

leidsmedewerker. Belangrijk is dat je focust op waar het uiteindelijk om gaat'. Bert vraagt zich soms af wat hij daadwerkelijk toevoegt aan een beter Nederland. 'Ik probeer steeds weer onder de aandacht te brengen; waar doen we het voor?' Bert merkt dat niet iedereen het maatschappelijk doel als belangrijkste drijfveer heeft. Hoe wordt er op gereageerd als mensen je drijfveer bespeuren? 'Sommigen herkennen niet dat ik probeer het einddoel voor ogen te houden. Ik krijg dan terug: Ach, je snapt het proces niet, zal ik het nog een keer uitleggen!' 'Ik blijf bij mijn motivatie en ben misschien zelf wat koppiger geworden. Ik ben me bewuster van mijn eigen perceptie en die van anderen, die bepalen hoe je de wereld ziet. Daardoor kan ik sneller en beter de verbinding maken. Verder werk ik nu effectiever door meer ervaring en krijg ik dingen beter voor elkaar. En ik probeer alleen te werken aan projecten die volgens mij daadwerkelijk ergens aan bijdragen. Ik heb veel te zeggen in de keuze voor projecten. Er is genoeg te doen en mijn manager vraagt me of een klus me leuk lijkt. Ik ben blij dat mijn manager me zo inzet.'

'Voor grensverleggende verbindingen overheidsbreed'

Anne Jet Plat (1986), Provincie Zuid-Holland,
Jonge Ambtenaar van het Jaar van de Provincie
Zuid-Holland in 2012

'Ik ben nu bijna vier jaar werkzaam bij de Provincie Zuid-Holland, eerst als beleidsmedewerker Jeugd en nu houd ik me bezig met beleidscoördinatie en advies voor alle beleidsafdelingen. De diversiteit aan thema's bij de provincie is groot: Water, Groen, Mobiliteit, Jeugdzorg etc. maar ieder doet zijn eigen ding. Er is minder actie, verbinding naar elkaar toe dan ik had verwacht, de potentie hiervan wordt nog weinig gebruikt. Op jonge ambtenarenborels vindt ze zelf wel afstemming en dat gaat haar makkelijk af. Maar de organisatie doet dit niet van nature en niet iedereen ziet het 'nut' ervan in. Er is geen gevoel van eenheid, juist door die diversiteit. Je moet je snel verantwoorden en uitleggen waarom kennis delen en netwerken meerwaarde kan hebben voor je eigen vakgebied. Ik moet veel uitleggen maar daarna is er wel enthousiasme. Er is een natuurlijke argwaan tegen het handelen buiten de kaders, 'is dat je taak wel?'

Anne Jet is één van de drijvende krachten achter de oprichting van Alternatief voor Vakbond binnen de provincie. Sinds een jaar zit ze ook in de ondernemingsraad (OR) om daar actief mee

te denken en te praten. De verjonging van de OR geeft een positieve *vibe* voor het imago van de OR. Thema's als: hoe uit je vertrouwen, wat betekent Het Nieuwe Werken, hoe verhoog je de interne mobiliteit en brede inzetbaarheid, hoe motiveer je onderlinge feedback, vindt ze interessant. Ook vindt ze een taak voor de OR weggelegd om naar de bestuurder toe helder te maken welke perverse prikkels, ontstaan vanuit overwegend goede bedoelingen, er bestaan in de organisatie. Ze hoopt door de piepkleine stapjes, en 'ja-maar houding' van collega's niet zuur en cynisch te worden. Je moet het (durven) zeggen en initiatief nemen om iets te veranderen. Andere ondernemende collega's voelen dat ook en zoeken elkaars kracht op door te verbinden. Zo kun je de vicieuze cirkel doorbreken en daarmee ook bijdragen aan de *empowerment* van collega's. "Geluk op de werkvloer" en verbindingen leggen buiten je eigen kringetje zijn belangrijk en maken productief, is haar overtuiging. 'Ik wil in de toekomst mijn kracht en enthousiasme bestuurlijk gaan inzetten. Mijn droom is dat het over 5 jaar makkelijk en vanzelfsprekend is om jezelf bij andere overheidsorganisaties op interessante thema's in te zetten. We zouden de overheid veel meer als één organisatie moeten zien'

'Het optimale uit mensen halen'

Christine Schellekens (1987), Rijksgebouwendienst

'Hoe kun je het optimale uit mensen halen?' Die *drive* heeft Christine gebracht waar ze nu is. Na haar studie arbeids- en organisatiepsychologie in Maastricht, waar ze ontdekte dat 'er aan gewone mensen' al zo veel boeiends is, doorliep zij een tweejarig traineeprogramma op het terrein van Strategisch *human resource management* (HRM). In dit programma werd het werken aan HRM-opdrachten bij diverse publieke organisaties gecombineerd met een postmaster opleiding aan de Erasmus Universiteit.

Eén van deze opdrachtgevers was de Rijksgebouwendienst (Rgd) (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Na afloop van het traineeship belde de Rijksgebouwendienst haar of ze niet terug wilde komen en inmiddels werkt Christine daar sinds een jaar als HRM-adviseur. Ze adviseert het management over vraagstukken op personeels- en organisatiegebied. In haar werk ziet ze veel mensen met passie, mensen die graag voor de overheid willen werken en willen gaan voor hun werk. Christine ziet het als een uitdaging te zorgen dat die passie blijft en ook nog bijdraagt aan de organisatie. In haar werk gaat het constant om de afweging: 'wat is goed voor het organisatiebelang en voor de medewerkers zelf? De kunst is een

balans te vinden tussen die doelen. Resultaat én tevreden medewerkers.'

Waar Christine tegen aanloopt, is dat vaak vooral gedacht wordt in dingen die *niet* kunnen. 'Daar erger ik me wel eens aan. Ik probeer vooral te zoeken naar de kansen binnen al deze beperkingen: als je het systeem niet kunt veranderen, dan moet je binnen de kaders *out of the box* gaan denken. Je kunt gaan klagen dat er zoveel beperkende kaders zijn die je zelf niet kunt oplossen, maar ik heb juist ook voor de publieke sector gekozen omdat de uitdaging voor mij ligt in kijken hoe je binnen die beperkte ruimte toch dingen anders en beter kunt doen. Als ik hoor dat nieuwe dingen niet kunnen, zou ik me daarbij neer kunnen leggen, maar stel ik vaak voor om het dan toch als experiment te mogen proberen; klein te beginnen. Als het werkt, kan het groter worden.'

Waar Christine over vijf jaar staat, vindt ze lastig te beantwoorden: 'Dat is misschien paradoxaal. Ik ben heel doel- en resultaatgericht maar heb geen duidelijk doel waar ik zelf over vijf of tien jaar wil zijn. Ik zeg wel eens: 'ik ben heel ambitieus, ik weet alleen nog niet precies waarin'. Misschien hoeft dat ook nog niet. Zolang ik iedere dag plezier blijf hebben in mijn werk, kom ik er vanzelf wel achter waar dat op lange termijn is.'

'Mensen die ziel en zaligheid in hun werk leggen, dat motiveert me'

Mandy Smits (1979), Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

'Sinds kort werk ik bij het Directoraat-Generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik ben werkzaam binnen het interdepartementale programma 'Het Nieuwe Werken bij het Rijk'.

Ik heb bedrijfskunde gestudeerd en heb in die tijd stages gelopen bij bedrijven als Philips en KPMG. Dat was heel leuk, maar ik merkte ook dat ik niet warm liep voor het optimaliseren van winstmarges door zoveel mogelijk lampjes te verkopen. Op een gegeven moment begon het aan mij te knagen, ik wilde meer kunnen betekenen en iets kunnen bijdragen. Je werd destijds in die studie klaargestoomd om een manager of consultant te worden, in een leasebak rond te rijden door het hele land en allerlei adviesopdrachten te doen. Toen dacht ik al: dit past niet bij mij. Daarom wist ik aan het einde van mijn studie al dat ik in de publieke sector werk wilde zoeken. Het beeld dat ik van te voren had, was dat het allemaal wel wat efficiënter kon.

Mijn ambitie was dan ook om met mijn bedrijfskundige insteek te kunnen bijdragen aan een beter werkende overheid.

In de praktijk merkte ik dat je soms door het systeem wordt teruggefloten. Door gebrek aan geld en capaciteit kun je de dingen niet altijd doen zoals je zou willen. Dit kan demotiverend werken; mensen leggen hun ziel en zaligheid in hun werk, maar lopen tegen muren aan. Daarnaast worden prioriteiten soms herschikt of gaat beleid een andere richting op dan waar jij in gelooft. In het kabinet Balkenende IV had je bijvoorbeeld het zogenoemde programmaministerie voor Jeugd en Gezin dat een enorme impuls gaf aan alle projecten die te maken hadden met het terugdringen van de wachtlijsten in de jeugdzorg waar ik toen werkte. Toen er een ander kabinet kwam en de gelden anders werden verdeeld, werden projecten stopgezet. Weg was de bevoegdheid, terwijl die zo inspirerend en aanstekelijk was! Daar heb je je dan tegelijkertijd naar te schikken. Ik heb geleerd dat je soms je ambitie moet bijstellen, je moet het wat realistischer maken.'

'Idealisme vertalen in werk, dat is mijn missie'

Bach Tran (1983), Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

'Ik heb Internationale Betrekkingen gestudeerd, wilde graag de wereld beter maken en had idealistische ideeën. Na anderhalf jaar besepte ik dat niet iedereen diplomaat kan worden. Ik heb gezocht naar andere manieren om een positief verschil te maken. Daarna heb ik bij het lobbyadviesbureau Public Matters enig gevoel gekregen voor politieke verhoudingen in Den Haag. Ik heb nu nog een staffunctie op het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en daar vind ik het moeilijk om idealisme te vertalen in mijn werk. Over een paar maanden ga ik emigreren naar Australië.'

'Een voorbeeld waar ik trots op was? Bij mijn eerste opdracht als trainee werd ik meteen op een onderzoek gezet. Om tot de kern van de vraag te komen, ben ik op de fiets gestapt en ben ik gaan praten met wijkagenten, buurtjongens en welzijnsmedewerkers. Ik had daardoor een veel beter beeld van

waar ik het echt voor deed. Dat gevoel ben ik in de loop van de tijd een beetje kwijt geraakt. De verbinding tussen werk en maatschappij is lang niet altijd duidelijk.'

'Een goede ambtenaar is voor mij iemand die echt vanuit een persoonlijke integriteit en intrinsieke waarde iets wil bijdragen aan een beter Nederland. Dat kan heel klein zijn, van een straatlantaarnpaaltje tot wereldvrede. Dat verlangen zit ook in mij. Ik moet alleen mijn vorm vinden om daar gestalte aan te geven. Want ik doe het niet voor dat loonstrookje aan het einde van de maand.'

Een e-mail bericht vanuit Perth bij wijze van naschrift:

'Inmiddels ben ik (met partner) geëmigreerd naar Australië. Daar probeer ik opnieuw mijn idealisme te vertalen in werk dat er maatschappelijk toe doet. Op dit moment ben ik mediacoördinator van een project voor *Good Sammy*, een bekende liefdadigheidsinstelling in Perth. Absoluut anders dan Rijksambtenaar zijn, maar ontzettend leuk om aan deze kant van de wereld ook een steentje bij te dragen'

'Het is een eer om te werken voor de publieke zaak'

Laurens Wijmenga (1980), Algemene Rekenkamer

Laurens is twee jaar geleden begonnen bij de Algemene Rekenkamer. Hij heeft economie gestudeerd en is voordat hij bij de Algemene Rekenkamer kwam controller geweest. Hij is nu circa zeven jaar aan het werk.

'Wat mij drijft in mijn werk? Een heel concreet voorbeeld: op 15 mei was het Verantwoordingsdag in de Tweede Kamer, de dag waarop de Algemene Rekenkamer haar rapporten bij de jaarverslagen van ministeries publiceert. En ik zag een nieuwsbericht van de NOS met helemaal onderaan een stukje over een onderzoek waar ik aan heb meegewerkt over de beveiliging van DigiD. Tevens bleek dat daar vervolgens allerlei acties uit voort zijn gekomen bin-

nen de overheid. Leuk om te zien dat je werk het nieuws haalt, maar nog beter: dat er vervolgens iets in beweging komt!'

'Ik vind het een eer om voor de publieke zaak te werken en naar mijn idee was het vroeger echt veel meer een eer om dat te mogen doen. In de tijd van de Romeinen werd je gekozen voor een openbare functie en moest je zelfs geld meenemen voor je takenpakket. Nu is het helemaal niet zo eervol, je bent deel van een vrij anonieme grote club, en de uitdaging voor ons is om dat te veranderen. Dat je trots kunt zijn om te vertellen dat je ambtenaar bent en om dat uit te dragen. Ik zou het heel gaaf vinden als we dat imago kunnen veranderen. Deels gebeurt dat al, bijvoorbeeld via sociale media, waarmee het contact met burgers kan verbeteren'.

'Bewaker van de vrije ruimte'

Quinten van de Rhoer (1950), de Belastingdienst

Van de Rhoer heeft het grootste deel van zijn leven bij de belastingdienst gewerkt. Hij is er in 1980 begonnen als accountant met de verwachting om er leuk werk te kunnen doen. Positief was hij onder meer over de grote mate van verantwoordelijkheid die hij gelijk bij aanvang kreeg en de mentor die hij kreeg toegewezen die hem wegwijs maakte in het werk. 'Toen ik net begon vond ik het moeilijk om de inhoud van de studie te vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk. De mentor bracht mij de praktische wijsheid bij, gevoel voor timing, strategie en de toon waarmee je de ondernemer tegemoet kunt treden.'

Van accountant werd hij via een kort traject als inspecteur, leidinggevende van een interne opleiding tot adjunct-accountant en de laatste tien jaar is hij werkzaam als coach, trainer, begeleider van bijeenkomsten bij Impuls, een bezinningscentrum binnen de Belastingdienst.

Er is op een gegeven moment gekozen om de interne opleiding af te stoten vanuit het idee dat opleiden niet de kerntaak van de Belastingdienst is. 'Soms denk ik: hadden wij die opleiding nog maar. De realiteit is: dat zijn politieke keuzen die gemaakt worden. Je hoeft het er niet altijd mee eens te zijn, maar je moet er wel mee leren omgaan.'

'Bij Impuls werken we met mensen die de vrije ruimte beheren, dat wil zeggen: de mogelijkheid van reflectiegesprekken open houden over allerhande thema's die spelen in het werk via lezin-

gen, bijeenkomsten, trainingen. De vrije ruimte is belangrijk om te bewaken. Alles wordt in het kader van de toenemende verzakelijking tegen de meetlat van de directe toegevoegde waarde gelegd. De plek waar ik zit, staat momenteel wat onder druk, terwijl ze tegelijkertijd voor mij de ademruimte van de organisatie belichaamt. Vanuit die rust en vrije ruimte waar Impuls voor staat, is het mogelijk om energie te putten en nieuwe ideeën te genereren. De kracht daarvan, die onder de oppervlakte ligt, wordt enorm onderschat. Dit verborgen potentieel opdelen en optimaal benutten, dat zou niet alleen voor de persoonlijke ontwikkeling van mensen, maar ook voor de belastingdienst fantastisch zijn.' 'Ik vind een belangrijk punt om te onderkennen dat het leven van een ambtenaar onvermijdelijk met veel teleurstellingen gepaard gaat. Het is belangrijk om die teleurstellingen neutraal te kunnen beschouwen zonder cynisch te worden. Dat is ook een belangrijke waarneming voor jonge ambtenaren die vaak in de valkuil stappen om snel resultaten te willen bereiken. Een tip is: blijf niet kijken naar wat er niet is gekomen. Een tweede tip is: in elke situatie zit ook voor jou iets wat zinvol is om aan te gaan of te leren. Geduld is daarbij een schone zaak. Dat betekent accepteren dat het is zoals het is én tegelijkertijd blijven werken aan datgene wat jij van belang vindt. Op het moment dat je opgeeft en ophoudt, ontstaan cynisme en machteloosheid. Zolang je bezig blijft is er energie en merk je ook dat er steeds weer bondgenoten zijn om nieuwe wegen mee te kunnen verkennen.'

'Binnen een meerduidige overheid staan voor het kwetsbare'

Els Kuppens (1962), Inspectie voor de Leefomgeving en Transport

'Begin jaren '90 heb ik vanuit het bedrijfsleven de overstap naar Rijkswaterstaat gemaakt. Daar moest ik erg wennen. In het bedrijfsleven is het doel heel duidelijk, namelijk geld verdienen en het is ook duidelijk hoe je werkzaamheden daar aan bijdragen. Bij Rijkswaterstaat was me lange tijd niet duidelijk wat precies de bedoeling was, hoe de hazen liepen en hoe ik een bijdrage kon leveren. Als je net bij de overheid komt werken, – maakt niet uit hoe oud je bent – , is het prettig als je door iemand een beetje wegwijst wordt gemaakt. Als ik nu vastloop, zoek ik gelijkgestemde collega's op om mee te sparren. Tegenwoordig werk ik bij de Inspectie Leefomgeving en Transport. Ik ben daar Inspecteur van de Leefomgevingsdomeinen. Feitelijk gaat het ons erom dat de grotere risicovolle bedrijven milieu-hygiënisch correct handelen en staan voor een veilige leefomgeving. Dit wordt geregeld en gewaarborgd in vergunningen die door provincies en gemeenten (lokale overheden) aan de bedrijven worden verleend. Het toezien gebeurt hoofdzakelijk via 'papier', het zijn administratieve controles. Mijn verwachting destijds was dat onze Inspectie veel directe invloed heeft op het reilen en zeilen bij de grotere risicovolle bedrijven in Nederland. Dit blijkt niet het geval te zijn. Mijn collega ambtenaren bij provincies en gemeenten zijn degene die direct toezien op deze bedrijven door middel van vergunningverlening en handhaving. Wij zien dan weer toe op het vergun-

ningverleningsproces. Het stapelen van toezicht is inmiddels gelukkig verdwenen.'

'Ik bepleit meer fysieke inspecties bij bedrijven te doen. Ik heb zelf op uitnodiging van een bedrijf, waar de problematiek van verhoogde stofemissies aan de orde was, een keer de bedrijfslocatie bezocht. Door de uitleg bij de procesunit en het daadwerkelijk zien van de techniek was de problematiek voor mij in één klap helder. Zoiets is niet 'op papier' uit te leggen. Tegenwoordig zijn bij onze Inspectie de *Reality Checks* gangbaar. Dit zie ik als een mogelijkheid om ons werk via fysieke inspecties te onderbouwen.'

'Ik leef graag vanuit de verwondering en kan daardoor het gevoel hebben een beginnende ambtenaar te zijn. Ik sta voor het opkomen voor het kwetsbare. Als Inspecteur sta ik voor het beschermen van het milieu en het verbeteren van de veiligheid en de gezondheid van de leefomgeving. Mijn streven is om vanuit vakmanschap (Wet Bestuursrecht) en vakkennis (techniek), maar ook vanuit persoonlijk leiderschap (dat wil onder andere zeggen: luisteren naar mezelf en naar alle belanghebbenden) bij te dragen aan die idealen. Mij daarvoor inzetten motiveert me vele malen sterker dan werken om zoveel mogelijk geld te verdienen. Als ambtenaar vind ik het daarnaast belangrijk oog te hebben voor meerdere belangen, verantwoordelijkheid te nemen (en daarbij verder te kijken dan wat strikt in de functieomschrijving staat) en ervoor te zorgen dat wat je doet in lijn is met het belang van de burger en dat van je organisatie.'

4. Een andere overheid

Hoe kan het anders?

Achter de idealen uit de gepresenteerde interviews en de daarin uitgesproken motivaties om te willen werken voor de publieke sector, schuilt vaak het meer of minder uitgesproken verlangen naar een andere overheid. Een overheid die meer als 'eenheid' opereert en niet louter als een klassieke hiërarchische bureaucratische machine met strikt gescheiden verantwoordelijkheden, maar als een samenhangend netwerk dat idealiter in verbinding met de samenleving staat. Een overheid die faciliteert en laat groeien wat in de samenleving al aan positieve initiatieven aanwezig is.

Ook bij de enkele ervaren ambtenaren die wij gesproken hebben zien we de wens om meer collegiaal samen te werken in netwerken (zoals bijvoorbeeld bij Aleid Ringelberg). Duidelijk(er) is daarbij al wel het besef aanwezig dat de overheid 'meerduidig' is tegenover het bedrijfsleven dat relatief gesproken 'eenduidig' is (zie bijvoorbeeld het laatste kader uit het vorige hoofdstuk, Els Kuppens).

Voor sommige jonge ambtenaren is het verlangen naar een andere overheid zelfs het hoofdmotief om bij de overheid te willen werken: 'Ik wil de overheid minder bureaucratisch maken' zo vatte Marloes Besuijen, werkzaam bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), haar missie op de Goed Werk Hub bijeenkomst in mei kort en bondig samen.

Vanuit dit idealisme en dit andere beeld van de overheid geeft Henny de Jong bijvoorbeeld vorm aan innovatieve idealen en

probeert ze overheid en bedrijfsleven met elkaar te verbinden. En ander noemt het de wens om 'podium te geven aan initiatieven van onderop of om 'de hokjesgeest te willen doorbreken'. Juist de botsende belangen geven ook aan waar mogelijk de vernieuwing en innovatie zit, aldus Friso Landstra van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Het is volgens hem de kunst te ontdekken hoe je bruggen kunt bouwen tussen de verschillende belangen en werkelijkheden binnen de overheid. Voor anderen is juist het koesteren van menselijk kapitaal binnen de rijksdienst van cruciaal belang: 'Ik verbaas me erover dat zich jaarlijks circa 2600 mensen aanmelden voor het Rijkstrainingprogramma en dat er maar 100 door kunnen. Het kan toch niet anders dan dat er in die overgebleven groep van 2500 jong afgestudeerden ook toppers zitten. Waarom doen we daar niks mee?!'

'Vormgeven aan innovatieve idealen'

Henny de Jong (1983),
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Henny werkt bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM), directie Kennis, Innovatie en Strategie (KIS). KIS is een kleine inhoudelijke stafdirectie van vijftien mensen direct onder de Secretaris Generaal. KIS helpt IenM door te verbinden, ondersteunen en verkennen op het vlak van kennis, innovatie en strategie. Henny is werkzaam binnen het focusgebied 'innovatie'. Innovatie kan echter niet zonder kennis en strategie en uiteraard staan de inhoudelijke doelen van IenM voorop. Ze vindt het een uitdaging om schotten tussen afdelingen weg te nemen en hen samen te laten werken en plannen te bundelen. Dit kan bijvoorbeeld via co-creëren. Het is belangrijk om gezamenlijk resultaat te behalen, we staan met z'n allen voor de maatschappelijke opgaven. In haar werkzaamheden

wordt er ook veel gekeken naar initiatieven in de samenleving; die zijn erg waardevol, er gebeurt zo veel. Het is mooi om dat te stimuleren. Sommige dingen moet je laten gaan, daar hoeft je niet tussen te zitten als overheid. Verbinden en samenwerken is het sleutelwoord, onder andere het verbinden van de kennis tussen overheid en bedrijven. We kunnen zoveel meer uithalen, stimuleer slagkracht en kleinschalige initiatieven, ga versnippering tegen, zoek medestanders. Blijf enthousiast en ga ervoor. Haar advies is: 'Laten we kijken wat we overal al doen in plaats van steeds opnieuw het wiel uit te vinden'. Waar Henny tegenaan loopt in haar werk is de traagheid binnen de overheid en de vele overleggen. Ook mist zij soms focus. Vooral door haar taken bij de directie KIS realiseert Henny zich, dat een 'eigen' beleidsdossier eigenlijk niet meer bestaat. Dit gaat altijd in samenwerking met anderen; intern en extern.

'Doorbreken van de hokjesgeest, voor een frisse blik in de praktijk'

Rosita Kornaat (1985) Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Op dit moment* werk ik bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het pro-

* Rosita werkt sinds november 2013 als adviseur Organisatie en Human Resource Management (HRM) bij de BMC Groep.

gramma 'Beter Werken in het Openbaar Bestuur'. Dit is een interbestuurlijk programma dat zich richt op het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen en zich inzet om samen te werken aan een beter werkende overheid. De thema's die behandeld worden zijn erg divers: onder andere mobiliteit, flexibiliteit, kwaliteit en goed werkgeverschap binnen het openbaar bestuur. Het is de bedoeling dat

verschillende overheidsorganisaties hun krachten bundelen om oplossingen te bedenken. Het ministerie vervult hierbij verschillende rollen (verbinder, kennis deler, ondersteuner en adviseur).'

'Eén van de thema's waar ik mij op richt, is het thema 'jongeren'. Hoe kunnen in tijden van bezuinigingen en vacaturestops jongeren toch betrokken worden gehouden bij de overheid? Welke mogelijkheden zijn er om jongeren toch te kunnen werven en te behouden? Als jongeren toch de overheid moeten verlaten, is het goed om als werkgever in contact met hen te blijven. Een manier waarop dit kan, is door middel van een alumninetwerk van oud-medewerkers. Deze constructie heeft bovendien veel voordelen voor de overheid: wanneer er in de toekomst weer een grote vraag ontstaat naar kwalitatief personeel, kan er een beroep gedaan worden op het alumninetwerk. Dit kan hoge werving- en selectiekosten besparen en bovendien hebben de oud-medewerkers een kortere inwerktijd nodig. Het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur heeft een alumninetwerk *toolkit* ontwikkeld voor organisaties in de publieke sector om hen te helpen bij het opzetten van een alumninetwerk. Het jongerenproject is een mooi voorbeeld van de manier waarop het programma werkt. Door de agenda van overheidsorganisaties te beïnvloeden, concrete *tools* te ontwikkelen, te

faciliteren en pilots te starten, proberen we best practices te creëren. Doel daarbij is om organisaties te stimuleren en motiveren om zo samen te werken aan een beter werkend openbaar bestuur. Deze manier van werken spreekt mij erg aan.'

Ik heb hart voor de publieke zaak en heb dan ook bewust voor de studie Bestuurskunde gekozen, met als master Arbeid, Organisatie en Management. Wat mij echter opviel, was dat er in de samenleving vaak vrij negatief gesproken werd over de overheid. Ik vroeg me af of ik hier niet iets aan kon veranderen. Ik koos ervoor om te solliciteren bij de overheid via het rijkstraineeprogramma, omdat ik het idee had dat de rijksoverheid veel invloed kan uitoefenen.'

'Als trainee werd mij vaak gevraagd wat mij vanuit mijn 'frisse blik' opviel in de organisatie. Zo sprak de Directeur Generaal Wonen, Wijken en Integratie af met alle trainees van zijn DG, dat ze hem na een half jaar zouden vertellen wat hun opviel. ' Waar ik mij erg over heb verbaasd, is de inefficiëntie die ik vaak zie. Moet een beleidsnota bijvoorbeeld echt langs zoveel stations? Bovendien gaat veel commentaar over tekstuele zaken en niet over de inhoud. Verder zie ik dat binnen ministeries er veel eilandjes en koninkrijkjes zijn en dat er territoriumgedrag is. Dat moet toch anders kunnen? We zijn toch geen concurrenten?'

'Vernieuwen door bruggen te bouwen tussen verschillende belangen'

Friso Landstra (1982), Ministerie van Veiligheid & Justitie

'Ik werk bij de directie Strategie van het ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J). Dit ministerie, en dus ook mijn directie, is momenteel in verandering. In dit heroriëntatieproces zie ik een verschuiving in de manier waarop wij als stafdirectie de organisatie V&J helpen met strategieontwikkeling. Vanuit mijn studie Lucht- en ruimtevaarttechniek in Delft ben ik altijd op zoek naar de essentie en samenhang en probeer ik dingen te begrijpen. In mijn werk is dat ook zo. Ik vraag mij af: 'Wat zijn we nu eigenlijk aan het doen? Hoe draagt dat bij aan de maatschappelijke meerwaarde van V&J?' Vanuit mijn ervaring heb ik wel een idee van wat goed is voor de organisatie, maar ik heb daarbij wel het gevoel dat mijn ambitie wellicht groter is dan mijn invloedssfeer.' 'Ik geloof dat het voor een strategieclub heel belangrijk is om naast het abstracte denken en praten (wat je als strateeg snel doet), ook de verbinding te zoeken met de beleidsambtenaar en de ambtenaren in de uitvoering. Het is essentieel dat er een brug is tussen het abstracte denken en het concrete handelen. Als die verbindingen er niet zijn, krijgen de strategische noties geen houvast in de organisatie. De middellange termijn, verder kijken dan de termijn van een bewindspersoon is cruciaal, want daar ligt uiteindelijk de duurzame toevoeging van ambtenaren voor de maatschappij.'

'Ik worstel met mijn rol in het veranderproces van ons ministerie en zoek naar een effectieve manier om daaraan bij te dragen. Wellicht is het al genoeg

als ik zelf zo goed mogelijk in de praktijk ben, wat ik zeg belangrijk te vinden. Ik vind bijvoorbeeld meer resultaatgericht werken belangrijk. Maar dat betekent ook dat ik duidelijkheid moet vragen over zaken als: 'wat is de deadline?' of 'wat willen we daarmee bereiken?' en 'wanneer is het goed genoeg, wanneer zijn we tevreden?'

'Ik heb gemerkt dat een overheid moet 'dealen' met verschillende werkelijkheden: een politieke werkelijkheid, een maatschappelijke werkelijkheid (waar de overheid uiteindelijk voor bestaat) en een organisatorische werkelijkheid (onder andere de begroting). We hebben bijvoorbeeld ooit een bonnenquotum ingevoerd. Dat was een goede zaak voor de begroting, want daarmee werden de inkomsten van boetes meer voorspelbaar. Terwijl je vanuit maatschappelijk oogpunt wellicht beter een andere redenering kunt volgen. In het project dat ik nu doe proberen we de 'gewenste maatschappelijke *outcome*', zoals het aantal doden door brand of het aantal kinderen dat wordt mishandeld meer zichtbaarheid te geven en gangbare beleidsroutines meer in evenwicht te brengen met waar het uiteindelijk echt om gaat. De worsteling is hoe dat uiteindelijk landt, want begrijp me niet verkeerd, de politieke en organisatorische werkelijkheid zijn essentieel en daar kunnen we niet omheen.'

'Mijn doel voor de aankomende twee jaar binnen het ministerie is het spel te begrijpen en zien waar ik invloed kan hebben. Ik zal meer werkstijlen inzetten waar ikzelf energie van krijg, zoals de verbinding zoeken, complexe zaken begrijpelijk maken en de goede ideeën van anderen op een podium zetten.'

'Podium geven aan initiatieven van onderop'

Florus van der Linden (1981), gemeente Delft

'Tijdens mijn studie Rechten en Management had ik het een en ander geleerd over staatsinrichtingsvraagstukken. Als Plato-fan wilde ik met het thema rechtvaardigheid aan de slag. Ik werd jurist bij de gemeente en had het idee om de werking van het recht in de praktijk te ontdekken in de hoop me zo meer te ontwikkelen'

'Bij m'n studie ging het over de hogere doelen van belangenafweging, zoals het principe van rechtvaardigheid en het evenredigheidsbeginsel. Maar al snel merkte ik dat de afdeling waar ik werkte sterk gefocust was op haar formele taak en niet makkelijk over die grenzen heen kon werken en denken. Destijds kon ik daar nog niet veel mee/tegen doen.'

'De maatschappij kan zelf veel dingen organiseren, voor de vormgeving van een goede samenleving moeten we niet in eerste instantie naar de overheid kijken. Er is nu een discussie over de nieuwe rol van de gemeente. Een gevolg zal zijn dat het programma van onze gemeente zal veranderen. Ik hoop dat we het niet te formeel 'van bovenaf' vastleggen. Het is veel krachtiger om mensen zelf verantwoording laten nemen en kleine initiatieven het podium te geven.

Een goed voorbeeld is de conferentie die de managementondersteuners, de secretaresses, zelf organiseerden over hun nieuwe rol/taak in het bedienen van het management.

Momenteel denken medewerkers ook zelf mee over de bezuinigingen en het anticiperen op de gevolgen daarvan. Zo leidt een 'groenmedewerker' nu bewoners op om de perken zelf te onderhouden, voor als de gemeente dat straks niet meer doet. Deze actie biedt hem zelf ook weer nieuwe kansen op de arbeidsmarkt als trainer.'

'De overheid neemt de rol over van de maatschappij. Maar de maatschappij kan veel meer zelf. Zolang de overheid verantwoordelijkheid bij de maatschappij blijft wegnemen, blijft de maatschappij achterover leunen. Waar geen verantwoordelijkheidsgevoel is, is geen drang om mooie resultaten te halen.'

'Ik hoop dat de maatschappij weer haar eigen verantwoordelijkheid gaat nemen en er een overheid komt die daarbij past en hier op een slimme manier invulling aan geeft. Ik wil een bijdrage leveren aan die beweging. Die ontwikkeling is minder moeilijk dan we denken. We doen al veel anders. Er spelen al zoveel goede initiatieven. Blauwdrukken van bovenaf werken niet meer! Je kunt niet initiatieven van onderop zomaar kopiëren, maar wel veel van elkaar leren. Ik merk gelukkig weinig wantrouwen over mijn aanpak. Je moet gewoon laten zien wat je doet; open zijn. Soms merk ik wel wat weerstand en angst bij de oude en jonge managers die *in control* willen zijn en vooral sturen op tijd en geld'. Maar dan lopen we zoveel mooie resultaten mis!'

'Koesteren van menselijk kapitaal'

Veerle van de Winckel (1985), Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Veerle zit in het Rijkstraineeprogramma en haar huidige traineeopdracht gaat over: 'hoe je jongeren die het rijk op dit moment niet kan aannemen, beter kan betrekken bij het werk van de rijksoverheid. En hoe je tegelijkertijd iets tegen jeugdwerkloosheid kan doen.' Deze traineeplek heeft ze gekregen via een wedstrijd die Boer&Croon in samenwerking met het Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) had uitgeschreven. Haar idee *Points 4 Projects*, waarin je door middel van vrijwilligerswerk punten kon verdienen en daarmee tijdens de sollicitatieprocedure een streepje zou hebben, was nog iets te ambitieus voor de praktijk. Toch vond één van de juryleden dat Veerle's idee verdere uitwerking verdiende en kreeg zij haar huidige traineeplek aangeboden.

Voordat ze met het Rijkstraineeship begon, waren haar verwachtingen hierover heel duidelijk: 'Een hele mooie kans! Een geweldige start van je loopbaan!' Nu ze bijna klaar is met het programma voelt het als een abrupt einde. Ze is nieuwsgierig wat het haar verder zal brengen.

De organisatiekant van de overheid vindt Veerle heel erg interessant. Vraagstukken als 'hoe kan een gemeenteambtenaar dienstverlenend zijn' spreken haar aan. Op de vraag wat haar nu het meeste drijft zegt ze vol passie: 'Ik verbaas me dat er jaarlijks ca. 2600 mensen zich aanmelden voor het Rijkstraineeprogramma en dat er maar 100 door kunnen. Het kan toch niet anders dat er in die overgebleven groep van 2500 jong afgestudeerden ook toppers zitten. Waarom doen we daar niks mee?!' Wat Veerle positief is bevallen binnen de rijksoverheid, is dat mensen openstaan voor ideeën. Er is ruimte om je idee uit te werken. Ze denkt dat dit mede komt omdat de overheid niet op winst gericht is. Er is geen omzettafget en dus is er ruimte om je te ontplooien. Ze geeft aan dat je invloed als ambtenaar niet altijd even groot is. Dat komt omdat, zittend in een Haagse toren, de afstand tot de burger zo ontzettend groot is. Gelukkig is haar huidige project concreet en is de verbinding met 'wat het voor de maatschappij betekent' makkelijker te maken. Dat geeft haar voldoening.

'Neem actief de eigen regie over je werk'

Aleid Ringelberg (1954), Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ringelberg is ooit begonnen op het Directoraat Generaal van de Arbeid en op het beleidsterrein rond arbeid en gezondheid werkt ze nog steeds. Het past goed bij haar achtergrond als basisarts. 'Aanvankelijk was ik binnen het ministerie werkzaam als geneeskundig beleidsmedewerker, toen als afdelingshoofd, daarna als senior coördinerend beleidsmedewerker. Ik ben steeds bewust op zoek gegaan naar nieuwe wegen om mijn ambitie te kunnen blijven waarmaken en breed te kunnen blijven werken. Dat geldt ook voor haar werk voor het bestuur in de vakbond en de ondernemersraad; zij is voorzitter van de ondernemersraad van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van het nieuwe Overleg Orgaan Rijk. 'Gelukkig hebben we nu ook weer jonge mensen in de ondernemersraad die heel graag wel aan de slag willen. Ze zijn betrokken en bevlogen om er bijvoorbeeld voor te zorgen dat het werk kwaliteit houdt nu er binnen de rijksoverheid kennis wegvloeit en de werkdruk fors is toegenomen. Jongeren zien ook dat het lastiger wordt en willen daarin heel graag zeggenschap en inbreng hebben. De ondernemersraad kan veel betekenen in tijden van verandering en reorganisaties. Daarnaast kan ze bijdragen aan de ontwikkeling van een eigen visie op het geheel van activiteiten van de organisatie waarvoor je werkt. Het blijven zien van de samenhang, het niet laten verkokeren van het ambtelijk apparaat is voor mij sowieso een belangrijk thema. Ik zou het mooi

vinden als er over vijf jaar een vorm van centrale ondernemingsraad is voor het Rijk'.

'Toen ik in 1986 begon bij de rijksoverheid was dat een periode van groei. De directie waarin ik nu werk is sinds 2002 al twee keer met 30% gekrompen. Er is nu teveel werk voor te weinig mensen. Dat geeft werkdruk en stress en leidt uiteindelijk tot gevoelens van onmacht en uitholling van bestuurlijke en beleidsmatige kwaliteit. Ik pleit voor kennisbehoud, maar ook om mensen met goeie kennis weer binnen te halen. Je kunt je werk niet goed doen op basis van algemene procesmatige management-vaardigheden. Je hebt die specifieke kennis nodig om te kunnen weten of aan jou geen knollen voor citroenen worden verkocht of om de regelgeving uit Brussel op allerlei terreinen goed op waarde te kunnen schatten. Dat soort specialistische kennis staat nu binnen het Rijk onder druk.' 'Ik sta voor een open cultuur waarin je als ambtenaar met je leidinggevende bespreekt wat voor jou nodig is in je werk. Voor meer eigen regie nemen, ondersteund door ondernemingsraad en vakbond over wat je zelf kunt doen op het gebied van gezondheid en het aanpassen van arbeidsomstandigheden, zoals je ook in toenemende mate zelf verantwoordelijk bent voor je eigen professionele ontwikkeling die aansluit bij wat de arbeidsmarkt vraagt. Bij het meer zelf de regie nemen in het werk is ook belangrijk dat we steeds meer werken en kunnen werken in de vorm van collegiale netwerken. Kennis zoeken bij collega's en kennis delen, omdat je weet dat een ander er ook voor jou is als je hem of haar nodig hebt.'



^
Jongere en oudere ambtenaren zijn gebaat bij vormen van mentorschap of meester-gezelrelaties





Tijdens de Goed Werk Hub Wat is de functie van de ambtenaar? in Fort de Klop, Utrecht op 23 september 2013 gingen oudere en jongere deelnemers op zoek naar een antwoord op de vraag: "Wat kunnen we van elkaar als 'meester' en 'gezel' leren?"

Reflectie

5. Zoeken naar balans

Wat blijft hangen?

'Wat valt op als je de interviews leest?' 'Wat blijft hangen?'

'Wat vraagt nog nadere doordenking'? We vroegen het aan drie ervaren ambtenaren met een langere staat van dienst binnen de ambtenarij, die allen hun sporen hebben verdiend op het terrein van ambtelijk vakmanschap, Ton Knoester, Guido Rijnja en Hans Wilmink.

Ton Knoester was zelf aanwezig op 27 mei en mede-vormgever van deze Hub. Hij werkte jarenlang bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (tot 2009) en is een ervaren verhalenverteller. Guido Rijnja heeft voor verschillende ministeries gewerkt en is nu communicatieadviseur bij de Rijksvoorlichtingsdienst. Hans Wilmink werkte vanaf 1982 tot het voorjaar 2013 in diverse functies voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is nu betrokken bij het programma Goed Werk voor ambtenaren. Samen met Guido Rijnja voerde hij in 2010 een [verkenning](#) uit naar het beroep van de beleidsambtenaar: Beroep: beleidsambtenaar. Over ambtelijk besef en professioneel lef.

Idealisme in de etalage

Wat bij de ervaren (ex-)ambtenaren vooral opvalt is het 'idealisme' en de 'energie' die uit de verhalen spreekt, een grote behoefte om op persoonlijk niveau 'meerwaarde' te hebben of 'het verschil' te kunnen maken. De meeste jonge ambtenaren hebben zich ook sterke maatschappelijke doelen en idealen gesteld, vaak meegenomen uit de studies.

De jongere ambtenaren zetten, zoals één van de oude rotten het uitdrukte 'hun idealen zonder schroom in de etalage.' Dat is prachtig en hoopvol. Het getuigt van lef en betrokkenheid en het is inspirerend om te zien, maar, zo constateren ze, het roept wel enige vragen op.

Want het verlangen om verschil te willen maken is nog enigszins 'ongericht' en 'ongevormd'. De jongeren willen van alles, maar zijn lang niet altijd bij machte dat goed om te zetten in resultaat. De jongeren zijn zoekende, worden in het diepe gegooid en kennelijk geacht zonder enige begeleiding hun weg wel te kunnen vinden. Er is het gevoel dat mensen vaak geen grip hebben op hun werk en zij voelen zich daar soms ongemakkelijk bij of raken ongeduldig.

Ze benoemen zelf de stroperigheid van de processen, de hiërarchie binnen de organisatie en het ergernis wekkende feit dat een nota langs zoveel stations moet. 'Kan dat niet efficiënter?' is een veel gehoorde klacht. Maar wat als één van de functies van de ambtenarij is om op basis van een evenwichtig samenspel van *checks* en *balances* enige vertraging in te bouwen om een evenwichtige belangenafweging mogelijk te maken en daarmee een overhaaste politieke besluitvorming te voorkomen?

De aanstekelijke zijde van dit nog wat ongevormde of (vervormde!) verlangen is dat jongeren met hun enthousiasme juist wel het een en ander op onconventionele wijze voor elkaar krijgen. Ze proberen andere wegen, durven hun nek uit te steken en laten zo zien wat wél kan. Maar het is, zoals een van de oude rotten het noemde een breekbaar, 'broos geluk'.

Het is essentieel om dit 'broos geluk', dit idealisme, dat niet nog al te zeer gevormd is door veel ervaringen met de werkwijze, waarden, en staatsrechtelijke principes van het openbaar bestuur, te koesteren en te beschermen tegen al te grote teleurstellingen en onrealistische verwachtingen. Door jonge ambtenaren beter te begeleiden, te scholen en ze meer wegwijs te maken, kunnen ze zich goed thuis voelen in hun werk, de kracht van hun idealisme benutten en zullen ze niet voortijdig afhaken. Juist de verhaalfragmenten van de oudere ambtenaren

maken duidelijk hoezeer zij vormen van mentorschap gewaardeerd hebben om hen de 'praktische wijsheid' te leren die voor goed werk in het openbaar bestuur essentieel is.

Over bekwaam, betrouwbaar en betrokken werk

De verhaalfragmenten in dit boekje zijn niet alleen interessant vanwege het idealisme, de vernieuwende ideeën en de persoonlijke betrokkenheid die eruit spreekt. Ze nodigen ook uit tot een kleine reflectie over de aard van goed werk binnen het openbaar bestuur. De term 'goed werk' is ontleend aan het *Good Work Project*, een grootschalig, vijftien jaar lang durend onderzoek door de Amerikaanse psychologen Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon en Howard Gardner naar leiderschap, creativiteit en moraliteit. Zij constateerden dat voor 'goed werk' drie criteria gelden: uitmuntend vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid: *excellence*, *ethics* en *engagement*. Kort en bondig vertaald in bekwaam, betrouwbaar en betrokken.

Excellence: voor wie en in welke context?

Bij de geïnterviewde jonge ambtenaren lijkt de *engagement* het meest ontwikkeld is en de *excellence* het minst. De organisatie ondersteunt hen ook niet genoeg in het laatste. Het lijkt er sterk op dat ze vaak en snel in het diepe gegooid worden met grote en vage opdrachten, en dat de organisatie zelf weinig reflectie biedt op wat ze aan het doen zijn en waarom. In veel gevallen wordt de inbedding van die betrokkenheid en het moreel gekleurde verlangen om bij te dragen aan een 'betere maatschappij' bemoeilijkt door gebrek aan kennis over hoe de overheid werkt en waar de overheid voor is.

Over spanningsvelden binnen het openbaar bestuur

Er is, zo constateren de 'oude rotten', sowieso de neiging om in versluiserde termen over het functioneren van de overheid te praten, met een ondermijning van haar gezag tot gevolg. In het boek *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedi-*

gers wordt dit het 'politiek correcte bewustzijn' genoemd.* Het gegeven dat de overheid geen eenduidig geheel is, belangenafwegingen moet maken die soms op basis van machtsuitspraken moeten worden beslecht en dat niet *iedereen* tevreden kan worden gesteld. Het is te eenvoudig om zoals tegenwoordig wel gebeurt de publieke zaak als een harmonische co-creatie tussen overheid en samenleving voor te stellen, zonder verliezers. Daarmee ondermijnt de overheid het vertrouwen van de burger in diezelfde overheid. Dat laat onverlet dat in het samenspel tussen overheid en samenleving bepaalde vormen van co-creatie heel succesvol kunnen zijn.

Vrije ruimte

Ook de verhalen van de oudere, ervaren ambtenaren nodigen uit tot nadere reflectie. Bij hen lijkt het idealisme realistischer geworden en heeft vormen gekregen die meer organisatorisch zijn ingebed. Maar alleen al uit het verhaal van Ringelberg blijkt hoe belangrijk de wisselwerking tussen jong en oud is voor een vitale organisatie.

Interessant is wat Van de Rhoer zegt over het bewaken van de 'vrije ruimte' binnen de overheidsorganisatie. Feitelijk is dát precies wat jongeren doen door de principiële vragen te blijven stellen die allen verwijzen naar de vraag: waar is het de organisatie om begonnen?

En misschien zijn de jongeren wel beter dan de meeste ouderen in staat om samenwerking te zoeken en verbindingen aan te gaan die dwars door allerlei hiërarchische machtsstructuren heen gaan. Juist dit vermogen om samenwerking te kunnen organiseren laat zich niet door klassieke machtsuitspraken afdwingen. Hoe gek het ook klinkt, het vermogen tot erotiseren, tot het wekken van verlangen naar verbinding is voor deze vorm

* Thijs Jansen, Gabriël van den Brink & René Kneyber (red), *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*, Boom: Amsterdam, 2012, p.11-18.

van leiderschap en meesterschap essentieel.* Deze beschrijving van eros, die is ontleend in de beschrijving die Socrates eraan geeft in het *Symposium*, heeft een veel omvattender strekking dan de seksuele aantrekkingskracht, of het alleen oog hebben voor eigen belang of de naakte feiten, maar draait om het passioneel verlangen om alles (in heel zijn breedte, hoogte en diepte) wat ons na aan het hart gaat, wat we als goed en waardevol beschouwen, productief te maken. Het heeft alles te maken met passie voor de zaak, met wat in de terminologie van Goed Werk *engagement*, persoonlijke betrokkenheid wordt genoemd.

In vorm komen

Dat we het verlangen om 'idealen productief te maken' als één van de kernmotieven in de interviews hebben benoemd is in dit kader niet zonder betekenis, want alleen als er verbinding tot stand komt, kan er daadwerkelijk iets nieuws geboren worden en zijn verbeteringen mogelijk. Maar als het erotiserend idealisme niet gegrond is in kennis van de feiten, waarden en principes van het overheidshandelen zijn ook ontsporingen mogelijk. Het blindelings verlangen in een ideaalbeeld moet gevormd en omgetoverd worden door inzicht, en gepaard gaan met beheersing van een vak en inzicht over wat maatschappelijk waardevol is. Zo kan de ontluikende liefde voor de publieke zaak tot volle wasdom komen en is het mogelijk meesterlijk in vorm te komen.

Gedeelde standaarden van Goed Werk

De 'oude rotten' constateren in deze lijn dat het idealisme van de (jonge) ambtenaar niet vrijblijvend is. Het moet ook ergens landen. Het gaat erom je eigen idealisme te rijmen met dat van anderen, met vakgenoten, met collega's en zo samen naar een standaard van goed werk te komen. In de *Good Work Toolkit*, een binnen het Good Work Project ontwikkeld werkboek, staat excellence niet voor niets als volgt omschreven:

* Jos Kessels, Erik Broers, Pieter Mostert, *Vrije Ruimte. Filosofen in organisaties*, Boom: Amsterdam, 2002, p. 155-177.

'Uitmunten werk is werk van hoge kwaliteit dat technisch knap in elkaar zit; het beantwoordt aan de maatstaven waarmee het werk van anderen wordt beoordeeld of stijgt daar bovenuit.'
Voor de ontwikkeling van de gedeelde standaarden is de 'vrije ruimte' die ook in het interview met Quinten van de Rhoer ter sprake kwam essentieel. Om te reflecteren en in dialoog te gaan over wat de kern van je werk is en aan welke standaarden het dient te beantwoorden. Zo ontstaat meesterschap in de praktijk; doordat vakmensen elkaar scherp houden en elkaar inspireren tot voor onmogelijk gehouden prestaties. Neem nu zo'n groots project als de Deltawerken, dat is toch 'een en al product van een meesterlijke en gezamenlijk gevormde verbeeldingskracht!'

Ambtelijke datingsite

De ervaren (ex) ambtenaren kunnen zich voorstellen dat de jongeren en ouderen gebaat zijn bij vormen van mentorschap of meester-gezelrelaties. Dat kan via een ambtelijke datingsite waar mentoren en nieuwkomers elkaar kunnen treffen om de mogelijkheid van een 'match' te kunnen onderzoeken. Maar ze vinden het ook het proberen waard om de 'meester-gezel' verhouding eens om te draaien. Laat een oudere, meer ervaren collega ook leren van een beginnende, jongere collega. Goede kans dat de jongere of iemand die net binnen komt wel meester is in zaken waar degene met meer ambtelijke ervaring nog geen weet van heeft, zo stellen zij.

* <http://www.thegoodproject.org/pdf/GoodWork-Toolkit-guide.pdf>, p.31
Excellent work is work that is high in quality and technically sound, it meets or exceeds standards by which other work is judged. De Stichting Beroepseer werkt samen met het Good Work Project van Gardner c.s. en heeft met toestemming een Nederlandstalige vertaling van de Good Work toolkit gemaakt. In het kader van de Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur, tot stand gekomen in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken programma Beter Werken Openbaar Bestuur, wordt in het najaar van 2013 door de stichting Beroepseer een pilot Goed Werk en vakmanschap uitgevoerd met beleidsambtenaren en afdelingshoofden van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Persoonlijke *mission statements* als spiegel

In de huidige compacte presentatie van de interviews valt hen verder op dat ze eigenlijk vooral werk gerelateerde persoonlijke *mission statements* bevatten. Over dit onderwerp en over de mogelijkheden om deze systematisch uit te werken, valt nog veel te zeggen, maar dat valt buiten het bestek van dit boekje. Interessanter nog is dat na lezing van deze proeven van werkmotivaties zich onvermijdelijk enkele prangende vragen aan de lezer opdringen: Wat is jouw kennis, kunde en persoonlijke betrokkenheid? Welk verlangen wil jij productief maken? Waar ga jij voor? Waarvoor sta jij op?

Waar sta ik voor op?

Jongere & oudere ambtenaren
over het productief maken van idealen
en een andere overheid



Waar sta ik voor op?

Jongere & oudere ambtenaren
over het productief maken van idealen
en een andere overheid