

‘Opgavegericht werken’: Ambtelijk vakmanschap 3.0

Paul ‘t Hart

Universiteit Utrecht

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Australia New Zealand School of Government

Generaties opgaven voor ambtelijk handwerk

Ambacht 1.0: In de bloeitijd van het Nederlandse model (1945-1970)

1. Loyaal en effectief dienen
2. De bestuurlijke achterkamer faciliteren
3. Expertise en realisatievermogen bundelen
4. Neutraliteit en integriteit

Ambacht 2.0: In de reparatieperiode (1970-2000)

5. Blik (ook) naar buiten richten
6. Interne samenhang vergroten
7. Leren omgaan met transparantie en verantwoording
8. Internationaal denken, multi-level opereren
9. De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven

Ambacht 3.0 In turbulente netwerksamenleving (2000-heden)

10. Omgaan met electorale, partijpolitieke en issueturbulentie
11. Van ambt gebonden (van wat ben je?) naar performatief (wat laat je zien?) gezag
12. Borgen van zorgvuldige besluitvorming onder condities van 'real-time politics'
13. Co-design, co-decisie en coproductie met partners en burgers-als-partners
14. Weerbaarheid, crisisbestendigheid en leervermogen
15. Meta-governance van gelaagde en complexe bestuurlijke systemen

Idealen en praktijken

- Nieuwste toverwoord: 'opgavegericht werken'
- Logisch toch? Maar waarom dan zo lastig?
- Leren van jullie praktijken en 'mijn' onderzoek



Wat opgavegericht werken *niet* is...



En wat wel



Kunnen wij dit? Soms wel...

- Polderen/'Akkoorden'
- Lobbies
- Het water



En.....tijdens crises



Maar: forse 'onderstroom' compliceert de zaak



Jullie 'Corona-ervaringen' als case-in-point

Leren van 'waardevolle improvisaties' in opgavegericht (samen)werken binnen en tussen directie(s), DG(en), ministerie(s), koepels, partijen

Waar/wanneer/waarover zag je de kwaliteit van samenwerking groeien?

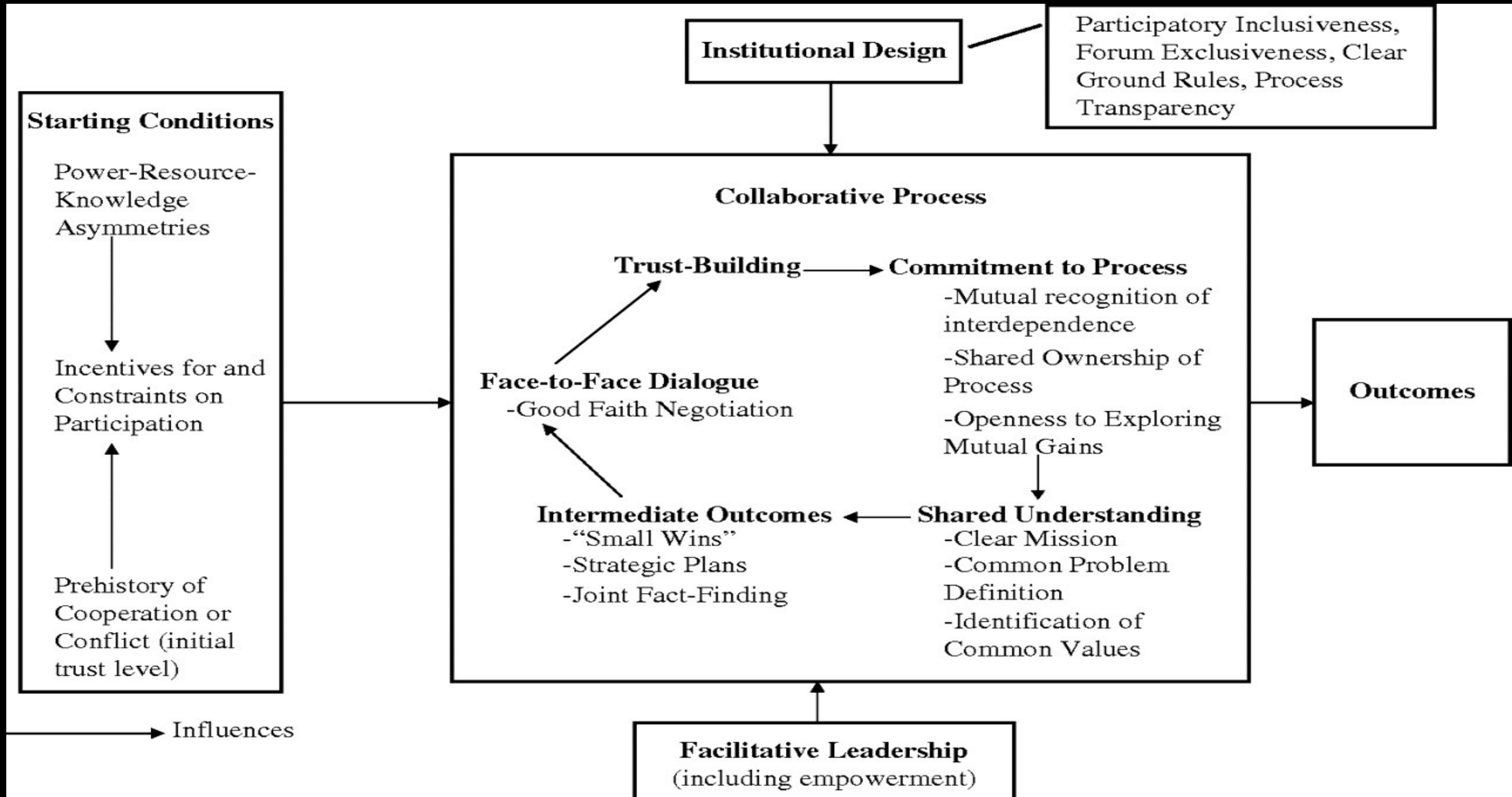
Welke 'drivers' in je eigen handelen kwamen los? Welke andere 'drivers' vielen weg?

Welke organisatorische/culturele beperkingen vielen weg? Welke beperkingen hielpen juist?

Welk leiderschap werd vertoond?

Wat is daarvan te leren, repliceren? Wat is ervoor nodig om dat ook echt te doen?

De anatomie van 'collaboratief besturen'



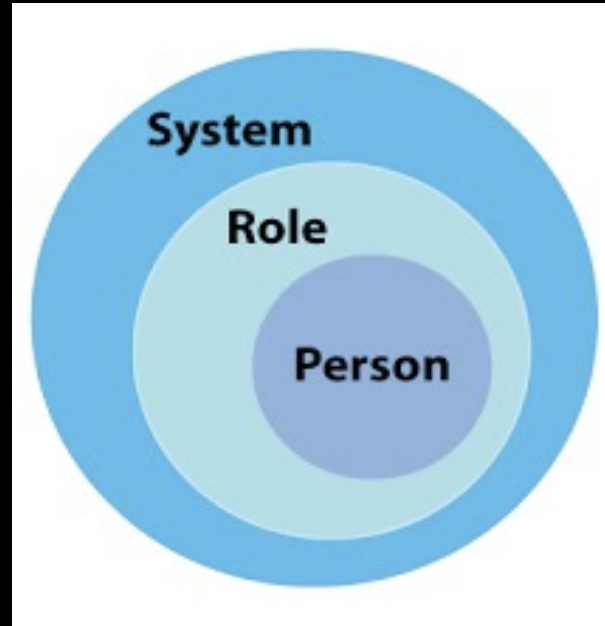
Sturen op samenwerking: Faciliterend leiderschap

Het werk	Leiderschapsrol
AGENDERING: challenging conventions; systems thinking; new knowledge	CATALYSATOR (<i>‘power to frame’</i>)
VERLEIDING: getting parties engaged, creating dialogues and platforms	NETWERKARCHITECT (<i>‘power to convene’</i>)
PROCESFACILITATIE: orchestrating and channeling multilateral dialogue	BEMIDDELAAR (<i>‘power to broker’</i>)
CONSOLIDATIE: capacity-building, incentivizing continuation	BESTENDIGER (<i>‘power to institutionalize’</i>)



Vakmanschap voor succesvol samenwerken

1. Omgevingsbewustzijn, systeemdenken, verbinden op gedeelde doelen
2. Brede(re) opvatting van eigen rol/verantwoordelijkheid
3. Bouwen aan vertrouwen: Soft & smart power repertoires (EQ, CQ)
4. Bewust kiezen van dossiers, momenten, settings
5. Hand in eigen boezem; zelf ook 'leveren' (en loslaten opgeven, vernieuwen)
6. Rugdekking krijgen/uitlokken: autorisatie, mandaat, steun
7. Wendbaarheid en opportunisme
8. Commitment, 'Ausdauer', wendbaarheid



Ingmar van Meerkerk
Jurian Edelenbos



**BOUNDARY SPANNERS
IN PUBLIC MANAGEMENT
AND GOVERNANCE**
An Interdisciplinary Assessment



De kern van de zaak

“Genuine collaboration... requires public servants who, with eyes wide open, can exert the qualities of leadership necessary to forsake the simplicity of control for the complexity of influence... [T]hey need to operate outside the traditionally narrow framework of government, which they have for so long worked within.”

(Peter Shergold)

Meer weten?



Utrecht University

Search the Site...



Collaborative Governance Case Database



Access Cases

Contribute Cases

Cite Cases

News

About the Database

About SPG



<https://collaborativegovernancecasedatabase.sites.uu.nl/>