SERIE TOEKOMST BESTUURSKUNDE

De 21ste-eeuwse overheidsmanager^{*}

Zeger van der Wal

Onder redactie van Philip Marcel Karré, Thomas Schillemans, Martijn van der Steen en Zeger van der Wal

Als geïnstitutionaliseerd vakgebied is de bestuurskunde in Nederland nu ongeveer veertig jaar oud. De Vereniging voor Bestuurskunde is opgericht in 1974; de eerste zelfstandige studierichting begon in Twente in 1976. 40+ is een leeftijd die vaak aanzet tot fundamentele zelfreflectie en soms tot domme dingen. In deze serie buigen wij ons over kernvragen voor het vakgebied. Dient de bestuurskunde zich meer op de praktijk of juist op de pure wetenschap te richten? Is bestuurskunde eigenlijk een eigenstandige discipline of juist een onderdeel van de politicologie, de juridische of de managementwetenschappen? Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in de afgelopen jaren en welke verwachtingen zijn er voor de toekomst? In 2015 en 2016 gaan wij hier in een serie artikelen nader op in. Wij hopen dat hierdoor een brede discussie van de grond zal komen over staat en toekomst van de bestuurskunde en nodigen onze lezers van harte uit daaraan mee te doen. U kunt reageren op de Facebook-pagina van de VB, facebook.com/bestuurskunde.nl.

Wat moet een overheidsmanager kennen en kunnen om in de 21ste eeuw effectief te opereren; om, kort gezegd, een ‘21ste-eeuwse overheidsmanager’ te worden? Dit artikel beantwoordt deze vraag op basis van een analyse van wetenschappelijke en praktijkliteratuur en jarenlange interactie met overheidsmanagers in onderwijs en onderzoek. Na een korte beschrijving van trends en ontwikkelingen in het publieke domein identificeer ik zeven centrale managementopgaven die elk zowel dilemma’s genereren als kansen bieden. Om opgaven in kansen te vertalen dienen 21ste-eeuwse overheidsmanagers diverse klassieke en nieuwe rollen, waarden en competenties te combineren. Ter afsluiting schets ik enkele implicaties voor de bestuurskunde: hoe kunnen bestuurskundigen door middel van hun onderwijs en onderzoek (toekomstige) overheidsmanagers nog beter voorbereiden op de opgaven van de 21ste eeuw?

^{*} Dit artikel is gebaseerd op mijn boek *The 21st Century Public Manager*, dat in 2017 verschijnt bij Palgrave Macmillan. Prof. dr. Zeger van der Wal bekleedt de Ien Dales Leerstoel aan de Universiteit Leiden en het CAOP. Daarnaast is hij hoofddocent aan de National University of Singapore. Zijn oratie over de 21ste-eeuwse overheidsmanager vindt plaats op 3 maart 2017 in Leiden.

Overheidsmanagement in beweging

Wetenschap en praktijk discussiëren al decennia over wat overheidsmanagers moeten kunnen en wie zij (allemaal) moeten zijn, meest recentelijk rondom thema's als ambtelijk vakmanschap, nieuw publiek leiderschap en 21ste-eeuwse vaardigheden (zie ABD, 2016; Bourgon, 2014; BZK, 2015; Jansen & Van den Brink, 2016; 't Hart, 2014). Dergelijke discussies bewegen mee met hervormingen en hypes en de veranderende eisen die zij voorschrijven (Lynn, 2006; Osborne, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2011). Overheidsmanagers lijken daarbij vaak te worden verondersteld simpelweg mee te veranderen. In de eerste helft van de twintigste eeuw waren ze vooral loyale, rechtmatige en dienende 'Weberiaanse' ambtenaren, in de jaren tachtig en negentig moesten ze bedrijfsmatige procesmanagers worden en meer recentelijk weer verbindende netwerkers.

In recente discussies over 'oud' en 'nieuw' bestaan verschillende posities. Politicooloog Rod Rhodes (2016) stelt bijvoorbeeld dat overheidsmanagers klassieke ambtelijke deugden zouden moeten herwaarderden terwijl zij afstand doen van het dominante bedrijfsmatige denken uit de jaren van de privatisering en deregulering. Deugden die hij benadrukt zijn advies, rentmeesterschap, praktische wijsheid, diplomatie, prudentie en politieke sensitiviteit.

Anderen beargumenteren juist dat 21ste-eeuwse overheidsmanagers ondernemer, innovatiever en beter digitaal onderlegd moeten worden (Dickinson & Sullivan, 2014; Hartley, 2015; Needham & Mangan, 2014). Ook zouden zij in toenemende mate direct met allerlei stakeholders over beleidskeuzes in gesprek moeten gaan en dus beter moeten leren 'framen', 'branden', communiceren en verhalen vertellen (De Bruijn, 2011; Dickinson & Sullivan, 2014; Eshuis & Klijn, 2012). In een samenleving met assertieve, hoogopgeleide, en steeds vaker wantrouwende stakeholders zullen overheidsmanagers continu de boer op moeten om legitimiteit voor hun ideeën te verkrijgen. Zij zullen dus niet alleen 'achter de schermen' moeten opereren maar ook steeds vaker 'op het podium', een activiteit die uiteraard weer uitstekend ontwikkelde politieke antennes vereist (zie Hartley, Alford, Hughes, & Yates, 2015).

Door ontwikkelingen in overheidsmanagement chronologisch te bespreken en te ordenen lijken bestuurskundigen soms al dan niet intentioneel te suggereren dat 'nieuwe' manieren van werken en denken 'oude' manieren simpelweg zouden vervangen. De praktijk zit uiteraard complexer en gelaagder in elkaar. Van der Steen en collega's (2015) gebruiken de term *sedimentatie* om aan te geven dat effectieve overheidsmanagers in staat moeten zijn meerdere systemen en werkvormen *naast elkaar* te hanteren.

't Hart (2014) duidt verschillende typen overheidsmanagers en hun gereedschapskisten door de tijd heen als vakmanschap 1.0, 2.0 en 3.0, maar hij benadrukt eveneens dat deze typen elkaar niet naadloos chronologisch opvolgen. Slimme overheidsmanagers leggen andere accenten die passen bij de prioriteiten in een bepaald tijdsvak (meer of minder overheid, meer of minder budgettaire ruimte, meer of minder centrale sturing). Tegelijkertijd verdwijnen elementen uit eerdere ideaaltypen eigenlijk nooit helemaal: 21ste-eeuwse overheidsmanagers delen vele eigenschappen met hun 20ste-eeuwse peers.

Zeger van der Wal

Terwijl zij dus van alles tegelijk moeten zijn in de komende jaren – vakexpert, manager, regisseur en participant – is verre van duidelijk *hoe* dat dan moet. Temeer omdat eisen en rollen soms tegenstrijdig zijn. Overheidsmanagers worden bijvoorbeeld geacht in toenemende mate te dienen, verbinden, en faciliteren, terwijl tegelijkertijd de roep om sterk leiderschap in tijden van crisis, angst en onzekerheid toeneemt zoals recente ontwikkelingen in het Westen laten zien. Diverse stakeholders verlangen naar duidelijkheid, bescherming en regie terwijl zij menen zelf alles beter te weten en gas terug geven als stevig bestuur zich daadwerkelijk manifesteert (vgl. Boutellier, 2004; Noordegraaf, 2015). Ook wordt van ambtelijke leiders geëist dat zij hervormen en ‘innoveren’ terwijl politieke, ambtelijke en maatschappelijke tolerantie voor fouten en echte experimenten met belastinggeld minimaal is.

Overheidsmanagers die dit lezen, zullen inmiddels denken: ja, dit is herkenbaar, maar welke handvatten bieden deze deels onduidelijke en paradoxale eisen mij nu eigenlijk? En al wordt het er in de komende jaren niet eenvoudiger op een overheidsmanager te zijn, ‘it isn’t all bad’. Nieuwe technologieën en inbreng van stakeholders zullen juist ook leiden tot waardevolle co-creatie en co-productie van beleid en diensten die legitimiteitsverhogend werken. Ontwikkelingen en trends die het speelveld van Nederlandse overheidsmanagers in de 21ste eeuw zullen vormgeven, bieden uiteraard zowel kansen als bedreigingen.

Aan deze 21ste-eeuwse trends en ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren vele rapporten en boeken gewijd. Ik vat ze hier samen in drie gerelateerde clusters (zie Dobbs, Manyika, & Woetzel, 2015; KPMG, 2013; Needham & Mangan, 2014, 2016; Vielmetter & Sell, 2014; ‘t Hart, 2014):

- 1 een door technologie steeds verder genetwerkte en interdependente samenleving met stakeholders die assertief en ongeduldig overheidsprestaties beoordelen met steeds hogere verwachtingen en transparantie eisen, en ook actief willen deelnemen aan beleidsvorming en dienstverlening;
- 2 nieuwe vormen van werk en werknemers die zorgen voor een herijkte balans tussen werk en privéleven, nieuwe carrière-eisen en -patronen, nieuwe typen werkomgevingen (flex, virtueel en tijdelijk), en een verder afnemende vanzelfsprekendheid van gezag en senioriteit;
- 3 een toenemende krapte om beleid en diensten te produceren in termen van budgetten, grondstoffen en arbeidspotentieel waardoor continu innoveren en co-produceren een noodzakelijkheid wordt, en niet alleen ‘meer *met* minder’ maar ook ‘meer *van* minder’ gemaakt moet worden.

Zeven centrale managementopgaven

In tabel 1 worden deze grote trends die voor veel overheidsmanagers op het eerste gezicht ver weg lijken, vertaald naar hun dagelijkse praktijk. Om de zeven centrale managementopgaven in de tabel effectief te lezen zijn enkele ‘gebruiksaanwijzingen’ van belang:

- De managementopgaven zijn het concrete gevolg van meerdere trends tegelijk: vertaling is hier belangrijker dan de precieze correlatie tussen trend en opgave.
- Hoewel de zeven opgaven van belang zijn voor *elke* 21ste-eeuwse overheidsmanager, hangt de mate waarin ze te ermee maken hebben uiteraard ook af van hun functietype (beleid, uitvoering, toezicht), domein (economie, veiligheid) en de mate waarin ze internationaal of juist lokaal opereren.
- Elke opgave creëert dilemma's en kansen waarvan de belangrijkste zijn weergegeven: effectieve 21ste-eeuwse overheidsmanagers gaan de opgaven proactief 'te lijf' om kansen te maximaliseren in plaats van zich door dilemma's te laten 'overvallen'.
- Sommige opgaven zijn nieuwer dan anderen, en de meeste doen zich al in diverse gradaties voor, maar ze worden allemaal zowel belangrijker als urgenter in de ogen van bestuurskundigen, overheden en managers zelf, zoals uit vele in dit artikel genoemde publicaties en interviews met diverse spelbepalers blijkt (Van der Wal, 2014, 2015).

Zoals de tabel laat zien, zijn deze pittige opgaven voor overheidsmanagers inderdaad niet allemaal maar 'lastig' laat staan 'negatief'. Ze bieden ook juist enorme kansen en mogelijkheden om zaken anders en beter te doen, om eindelijk langgewenste hervormingen en innovaties te realiseren en om betere en snellere dienstverlening aan burgers te kunnen bieden dan ooit tevoren. Hierbij geldt wel dat oudere en nieuwere – laat staan toekomstige – generaties overheidsmanagers zulke mogelijkheden verschillend zullen beoordelen en benutten, afgaand op wat we weten over de vaardigheden, motivaties en aspiraties van verschillende generaties werknemers (Hamidullah, 2016; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010; Twenge, Campbell & Freeman, 2012). Inderdaad, de meeste twintigers zijn vaardiger met nieuwe media dan de meeste vijftigers en kijken anders aan tegen 'teamwork' en 'flexwerk'. Zij zijn immers opgegroeid toen de meeste 21ste-eeuwse megatrends zich al begonnen te manifesteren.

Betekent dat dan dat als we maar lang genoeg wachten alle bovenstaande opgaven vanzelf veranderen in kansen? Dat zou een te optimistische en zelfs enigszins naïeve gedachte zijn. Veel studies laten immers zien hoe individuen snel wennen aan en stevig gesocialiseerd worden in taaie organisatieculturen en vervallen in ontkenning, sabotage en luiheid wanneer zij met veranderingen geconfronteerd worden (Argyris & Schon, 1995; Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009; Schein, 2004). Ook nieuwere generaties zullen er van doordrongen moeten blijven dat zij een divers palet aan rollen, waarden en vaardigheden moeten beheersen omdat continue verandering hen daartoe dwingt.

Rollen, waarden en competenties: 'traditioneel' en 'nieuw'

Welke rollen, waarden en competenties zijn nodig om deze opgaven te managen in plaats van zich erdoor te laten overvallen? Net als collega's Rhodes (2016), 't Hart (2014) en Van der Steen et al. (2015) betoog ik dat een palet van zowel meer

Zeger van der Wal

Tabel 1 Zeven opgaven voor de overheidsmanager

Overheidsmanagers krijgen steeds meer te maken met:	Dilemma	Kans
1. Stakeholdermeervoudigheid <i>Communiceren met en verantwoorden afleggen aan een steeds groter aantal stakeholders die opereren in diffuse, soms ambigue netwerken.</i>	Een heldere, consistente boodschap differentiëren naar hele uiteenlopende publieken zonder deze te laten verwateren.	Benutten van een ongelimiteerd aantal kanalen om beleidsdoelen en activiteiten te 'verkopen' en hun potentie en draagvlak te peilen.
2. Autoriteitsturbulentie <i>Functioneren te midden van steeds snellere en onvoorspelbare leiderschapswisselingen en autoriteitsvacuïms.</i>	Tegelijkertijd uit handen geven en soms (plotseling) stevig bekrachtigen van autoriteit om deze te behouden.	Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid (ver)delen om een enorm potentieel aan eigenaarschap en creativiteit aan te boren.
3. Nieuw typen werkvormen en werknemers <i>Omgaan met nieuwe werknemers die 'werk' een andere plaats en tijd geven dan voorheen, met nieuwe werkvormen en carriërestricturen als gevolg.</i>	Nieuwe werknemers en werkvormen flexibel accommoderen terwijl de continuïteit van dienstverlening en overheids-handelen gewaarborgd moet blijven.	'24/7 dienstverlening' realiseren en tegelijkertijd besparen op vaste kosten door post-bureaucratische omgevingen te creëren die nieuwe generaties enthousiasmeren voor overheids-carrières.
4. Innovatiedruk <i>Zaken slimmer, sneller en goedkoper doen omdat technologische ontwikkelingen dat mogelijk maken en de buitenwereld dat eist.</i>	Adaptief, ondernemend en experimenteel gedrag vertonen, ontwikkelen en stimuleren te midden van diverse beperkingen, ambigue verwachtingen en een minimale tolerantie voor fouten.	Makkelijker en goedkoper dan ooit te voren pilots en trials van nieuwe programma's, diensten en ideeën testen, (laten) bekritisseren en uitrollen.
5. Morele complexiteit <i>Voldoen aan de hoogst mogelijke standaarden van een steeds kritischer omgeving die elke steen boven krijgt.</i>	Ondernemend en vernieuwend durven zijn en tegelijkertijd voldoen aan soms onmogelijke en oneerlijke integriteitseisen in een permanent 'glazen huis'.	Een rolmodel en voorbeeld worden door proactief uit te stijgen boven regels en normen en daarmee groot aanzien, legitimiteit en engagement realiseren.
6. Onmiddellijke versus lange termijn respons <i>Adequaate en direct reageren op incidenten en daarnaast de dagelijkse praktijk informeren met scenario's en plannen voor de (verre) toekomst.</i>	Politieke en ambtelijke bazen bijstaan in het voortdurend reageren op het hier en nu terwijl zinvol vooruitkijken en plannen meer capaciteit vereist maar 'vandaag' minder nuttig lijkt.	Steeds beter in staat zijn scenario's te ontwikkelen door toegankelijke methoden te gebruiken en door rijke data en analyses effectiever op incidenten en korte termijn eisen te reageren.
7. Sectoroverstijgende samenwerking <i>Samenwerken met diverse partners en sectoren om beleid en diensten te realiseren in complexe netwerken en contractuele en machtsrelaties.</i>	Horizontale samenwerkingen aansturen door vertrouwen te benadrukken terwijl contracten, machtsrelaties en informatiemonopolies dat vertrouwen begrenzen en soms ondermijnen.	Stakeholders toestaan en aanmoedigen om vanaf het begin van de beleidscyclus mee te doen en input te leveren waardoor uiteindelijk beter, legitiemer en goedkoper overheidshandelen ontstaat.

traditionele rollen, waarden en competenties – die weliswaar opnieuw vorm zullen moeten krijgen – als een aantal geheel nieuwe van belang zullen zijn. Ik behandel er enkele hierna zonder daarmee uitputtend te willen zijn en met het besef dat lange rijtjes zeker niet altijd meer verheldering of houvast bieden (zie Van der Wal (2017) voor een veel uitgebreidere analyse).

Traditioneel maar nog steeds relevant

21ste-eeuwse overheidsmanagers moeten bestand zijn tegen toenemende gezags- en autoriteitsturbulentie en acteren op zowel korte termijn processen als processen met een reikwijdte van vele decennia. Daarom zullen zij hun belangrijke institutionele rol in het complementeren van – en soms weerstand bieden tegen – politieke logica's en processen en het waarborgen van rechtsstatelijke waarden en principes moeten versterken. Deze rol is altijd belangrijk geweest en zal altijd belangrijk blijven. Overheidsmanagers zijn net zo goed 'bewakers' als 'veranderaars', ook in de 21ste eeuw (Terry, 1995; 't Hart, 2014). Om deze rol echter adequaat te *blijven* vervullen is een toenemende politieke gewiektheid nodig waarbij overheidsmanagers ook de voor hen minder vanzelfsprekende en aantrekkelijke kanten van het politieke spel begrijpen, beheersen en tot op zekere hoogte zelfs waarderen.

Dit is temeer van belang omdat overheidsmanagers niet alleen worden geacht strategisch te denken en te plannen voor de lange termijn om daarmee de waan van de dag te ontstijgen en politieke meesters te waarschuwen voor 'pennywise, pound foolish' beslisgedrag. Zij zullen in een tijdperk van continue mediacycli ('24/7 media' lijkt al weer een achterhaald begrip) ook de vaardigheid moeten hebben om adequaat te reageren op incidenten en vragen vanuit de buitenwereld, direct en indirect via de politieke baas. 21ste-eeuwse overheidsmanagers zijn derhalve proactieve anticipeerders van wat er vandaag *en* over een decennium toe doet. Sterker nog, ze gebruiken op slimme wijze informatie uit scenario-exercities en verzamelen en analyseren 'big data' om juist ook de korte termijn behoeften van politiek, media en kritische stakeholders te bevredigen (Van der Steen & Van Twist, 2012).

Dit betekent ook dat onderhandelingsvaardigheden en een zekere mate van diplomatie nog belangrijker worden. Het aantal – kritische, wantrouwende en goed geïnformeerde – stakeholders neemt immers ook toe. Een zekere mate van openheid en samenwerkingsbereidheid, en de capaciteit om te netwerken met lastige partners die continu geënthousiasmeerd moeten worden in co-productieprocessen is cruciaal (Silvia & McGuire, 2010). Het gaat hier niet zozeer om een keuze tussen krachtig doordrukken ('hard power') of geduld en souplesse betrachten ('soft power') maar om het slim gebruiken van informatie, expertise en gezag om het netwerk de gewenste kant op te bewegen: 'smart power' aldus voormalig Harvard-decaan Joe Nye (2010). Voor al deze rollen geldt dat de klassieke ambtelijke waarden deskundigheid en neutraliteit, die ondergesneeuwd raakten in het discours over de bedrijfsmatige overheid, weer van cruciaal belang zijn.

Zeger van der Wal

Nieuw en steeds meer van belang

Naast deze klassieke rollen en vaardigheden wordt beheersing van nieuwe media en de taal, strategie en snelheid die daarbij horen, nog veel belangrijker dan ze nu al zijn. Al zijn overheidsmanagers in toenemende mate actief op Twitter en Facebook, en is de communicatiecapaciteit van veel overheidsorganisaties sterk geprofessionaliseerd en gemoderniseerd, dit betekent nog niet dat communicatiestrategieën ook worden vormgegeven vanuit een sociaal media perspectief. Om hele diverse groepen stakeholders in hun eigen taal aan te spreken en aan beleidsvoornemens te verbinden zullen *alle soorten* overheidsmanagers in toenemende mate zelf beleid moeten leren vermarkten op verschillende platformen terwijl zij eenduidigheid in de boodschap bewaken. Dit vereist dat zij zich frequent verdiepen en bevinden in de belevingswereld van stakeholders, anticiperen hoe iets bij hen ‘binnenkomt’ en voortdurend bij blijven leren.

We horen ten slotte al decennia in meer en soms weer mindere mate dat overheidsmanagers ‘ondernemender’ zouden moeten worden. In de hoogtijdagen van het marktdenken en grootschalige privatiseringen betekende ondernemender vooral ‘meer zoals in het bedrijfsleven’. Na de nodige corruptie- en beloningschandalen in het afgelopen decennium en de financiële crisis van 2008 zijn bestuurders en bestuurskundigen inmiddels behoorlijk teruggekomen van de notie dat de markt zo superieur zou zijn. In meer recente publicaties en reflecties vanuit het veld lijkt ondernemender vertaald te worden als wendbaar, creatief, niet gehinderd door een ‘bureaucratische mindset’ en redenerend vanuit het probleem en de eindgebruiker in plaats vanuit de procedure (Hartley, 2015).

De 21ste-eeuwse overheidsmanager is dus *wel ondernemend* in termen van het benutten van innovatiepotentieel *maar geen volbloed ondernemer* die vooral vanuit winst en (financieel) eigenbelang denkt. Waarden die bij deze rollen en eigenschappen juist weer belangrijker worden dan een decennium geleden, zijn responsiviteit, innovativiteit en veerkrachtigheid (Van der Wal, 2014).

Figuur 1 geeft vijf belangrijke kenmerken weer die 21ste-eeuwse overheidsmanagers in ieder geval hebben.

21ste-eeuwse overheidsmanager: hoe word je dat en hoe rekruteer je die?

Hoe word je een ‘21ste-eeuwse overheidsmanager’ die op slimme wijze al deze rollen, waarden en vaardigheden combineert en de bovenstaande kenmerken belichaamt? Hebben sommige ambtenaren meer talent of aanleg dan anderen? En hoe kunnen publieke organisaties zulke managers aantrekken, trainen en ontwikkelen, en misschien nog wel belangrijker: voorkomen dat ze hen in de weg zitten? Deze vragen zijn van belang voor (toekomstige) overheidsmanagers die zichzelf willen ontwikkelen; voor overheidsmanagers die hun teams moeten ontwikkelen en strategisch nadenken over hun eigen opvolging en personele invulling van hun afdeling; en voor HR-managers die voor de aanvoer, toevoer en ontwikkeling van 21ste-eeuwse overheidsmanagers verantwoordelijk zijn.

Figuur 1 *Kenmerken van de 21ste-eeuwse overheidsmanager*

Elk ontwikkelings- en trainingsprogramma dat morgen wordt ontworpen en geïmplementeerd, zal als uitgangspunt moeten nemen dat overheids carrières er in 2020 of 2025 heel anders uit zullen zien dan een paar jaar geleden nog het geval was (Dickinson & Sullivan, 2014, p. 17). Switchen tussen functies en sectoren zal veel gewoner worden, vaste contracten nemen af terwijl multi-job- en zzp-carrières toenemen. Bovendien vinden nieuwe generaties vijf jaar voor dezelfde baas werken al een eeuwigheid (Lyons & Kuron, 2014). Tegelijkertijd zal de oude garde steeds langer door moeten werken. Om ook hun bijdrage te maximaliseren zullen overheidsorganisaties zeker net zo hard in de ontwikkeling en motivatie van hun senioren moeten investeren als in competitieve high-potential programma's. Beide zijn belangrijk en worden ook steeds belangrijker.

Zulke investeringen doen er bovendien toe omdat persoonlijke en toekomstgerichte ontwikkeling belangrijke factoren zijn voor nieuwe generaties bij het kiezen voor een baan en sector; sterker nog, om überhaupt bij een werkgever te blijven (Hamidullah, 2016; Twenge et al., 2012). Traineeprogramma's en kandidaatstraining blijven hierbij van belang (Van Wart, Hondeghem & Schwella, 2015, p. 18), maar publieke organisaties zullen ook creatiever moeten worden in het vasthouden van talent. Ervaringen in diverse landen laten zien dat talentvolle toekomstige overheidsmanagers gemakkelijk vertrekken gedurende de eerste paar jaar 'on the job': vanwege betere mogelijkheden elders of onvrede met een bureaucratische omgeving die minder cool is dan in wervingsspotjes en op carrièrebeurzen wordt voorgespiegeld (McGinnis Johnson & Ng, 2015; Kjeldsen & Jacobsen, 2013).

Zeger van der Wal

In een wereldwijde vergelijkende studie naar de training van overheidsmanagers concluderen Van Wart en collega's (2015) dat de eisen in het afgelopen decennium enorm zijn toegenomen. Overheden formuleren kerncompetenties en zetten ambitieuze trainingsprogramma's op. Overheidsmanager worden zonder masterdiploma is sowieso onmogelijk, terwijl een master van een internationale topuniversiteit niet langer zomaar een voorspoedige carrière garandeert zoals tien of twintig jaar geleden. Ervaring en uitwisseling met andere sectoren, netwerken, en loopbanen worden noodzakelijk om 21ste-eeuwse overheidsmanagers te worden, of zelfs 'tri-sector athletes' zoals Lovegrove en Thomas (2013) ze noemen, gekenmerkt door zowel generalistische als specialistische vaardigheden die continu worden geüpdatet.

Inderdaad: hoe belangrijk training ook is, ervaring blijft cruciaal. Van Wart et al. (2015, p. 17) onderscheiden vijf belangrijke factoren in het opdoen van ervaring, die ik hier vertaal naar ambiërende 21ste-eeuwse overheidsmanagers:

- 1 De hoeveelheid gespendeerde tijd in het 'hol van de leeuw' en het aantal geklaarde uitdagende klussen vormen meer dan welke training of vooropleiding dan ook, waarbij de gemiddelde tijd in dezelfde functie, rol en plek wel steeds korter zal worden.
- 2 Ervaring biedt echter niet altijd een goed voorbeeld van hoe het wel moet, bijvoorbeeld als sprake is van een disfunctionele omgeving, en HR-managers in zulke omgevingen zullen het belang van training juist moeten verzwaren.
- 3 Mentoring van junioren door senioren – en in toenemende mate juist andersom – creëert mogelijkheden om ervaringen te contextualiseren, systemen te doorgronden, en vaardigheidshiaten te identificeren om daar trainingstrajecten aan te verbinden.
- 4 Rotatiemogelijkheden en ervaringen – inclusief (internationale) studietrips, tijdelijke plaatsing in het non-profit, private of politieke domein, en deelname aan peer netwerken en langdurige experiëntele trainingsprogramma's – vergroten het blikveld en stellen toekomstige managers bloot aan potentiële partners, tegenstanders en concurrenten in andere sectoren en landen.
- 5 Kritische, transparante en frequente beoordelingssystemen die kwantitatieve en kwalitatieve assessments van zowel individuele als collectieve prestaties combineren, produceren meer competente en bewuste managers.

Implicaties voor een 21ste-eeuwse bestuurskunde

Wat betekenen de nieuwe rollen en eisen en hun ontwikkelingsimplicaties tot slot voor ons vakgebied? Enige kritische zelfreflectie – die bestuurskundigen niet vreemd is – is hier op zijn plaats. Dit past ook bij deze themareeks over de toekomst van ons vakgebied. Net als overheidsmanagers moeten ook de bestuurskundigen die hen onderzoeken en onderwijzen '21st century proof' worden. Hierbij is de kruisbestuiving tussen ons onderzoek en onderwijs een cruciale factor.

Vakgenoten publiceren bijvoorbeeld al jaren over netwerken, innovatie, nieuwe media en scenarioplanning. Deze publicaties worden ook gebruikt in bachelor- en masteropleidingen Bestuurskunde, en in de vele professionele opleidingspro-

gramma's en ontwikkelingstrajecten die (toekomstige) overheidsmanagers volgen. Betekent dat dan automatisch dat de Nederlandse bestuurskunde ook 21ste-eeuwse overheidsmanagers produceert die goed kunnen netwerken en innoveren, en vaardig zijn in het gebruik van sociale media voor interne en externe beleidscommunicatiedoeleinden?

Niet direct. Sterker nog: leren we toekomstige overheidsmanagers eigenlijk wel *hoe* ze effectief grensoverschrijdend moeten acteren en samenwerken (op een meer geavanceerde manier dan studenten simpelweg de door hen zo gehate 'groepsopdrachten' te laten doen)? Optimaliseren we de mogelijkheden voor studenten om te netwerken en te interacteren met hun toekomstige partners in andere sectoren en vakgebieden, bijvoorbeeld door spannende modules, projecten en stages op te zetten samen met onze collega's van opleidingen rechten, bedrijfskunde (innovatie), welzijn en zorg (vergrijzing en demografie), economie (internationale verknoottheid en regulering), computerwetenschappen (big data), marketing (framing, branding en communicatie) en de in beleid en bestuur steeds belangrijker wordende bètawetenschappen (klimaatverandering)? Door zulke mogelijkheden nog beter te benutten worden training en ervaring in een vroeg stadium geïntegreerd.

Besteden we überhaupt wel genoeg aandacht aan harde en softse 'skills' en vaardigheden, termen waar in de academische wereld weleens een beetje op wordt neergekeken? Met name 21ste-eeuwse vaardigheden zoals het opzetten van effectieve social media campagnes in combinatie met stakeholder analyses, het produceren en editen van video's, big data analytics, en het prototype van diensten, producten en beleidsideeën door middel van open innovatie en 'crowd sourcing' worden cruciaal. Nieuwe generaties zijn vanuit zichzelf al vaardig op deze terreinen en om relevant te blijven zullen bestuurskundig onderwijs en onderzoek voorop moeten lopen of op zijn minst op een waardevolle en inspirerende manier moeten aanhaken bij wat toekomstige overheidsmanagers nu in hun vrije tijd reeds doen.

Naast onderwijs over klassiekers en onderwerpen die de afgelopen decennia belangrijk waren, zullen we in toenemende mate ook moeten discussiëren over wat er over twintig jaar belangrijk is, ook al weten we nu nog niet precies *wat* dat dan is. Niet alleen maar beleidsnota's leren schrijven dus, maar ook video's leren editen en produceren om beleidsplannen aantrekkelijk te verkopen aan een steeds diverser publiek van 'goedkeurders'.

Betekent dit dan dat we alles drastisch moeten omgooien en hervormen of dat we het nu niet goed doen? Er gebeuren al veel mooie dingen in onderwijs en onderzoek in Nederland, zeker ook in trainingsprogramma's en executive education voor professionals. Toch blijft een kritische discussie hierover nodig omdat geen afdeling of programma 'alles' kan doen en we als vakgebied in zijn geheel '21st century proof' zouden moeten willen zijn en blijven. In de komende jaren zullen we als bestuurskundigen onze pedagogische toolkits, onderzoeksmethoden en thema's, en onze eigen veronderstellingen over wat goede en relevante bestuurskunde is, moeten blijven aanscherpen en upgraden. Daarbij mogen we de leermogelijkheden die we aanbieden best nog experimenteler en experiënteler maken. Ambitieuze (toekomstige) overheidsmanagers zullen dat van ons eisen net zoals

Zeger van der Wal

wij allen van hen eisen dat zij voldoen aan de steeds hogere verwachtingen in hun omgeving.

Literatuur

- ABD (Algemene Bestuursdienst). (2016). *Nieuw publiek leiderschap*. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1995). *Organizational learning*. Boston: Addison-Wesley.
- Bourgon, J. (2014). *Reclaiming public administration*. Regina: University of Regina.
- Boutellier, H. (2004). *De veiligheidsutopie*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Brink, G. van den, & Jansen, T. (2016). *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*. Amersfoort: De Vrije Uitgevers.
- Bruijn, H. de. (2011). *Framing: Over de macht van taal in de politiek*. Amsterdam: Atlas.
- Dickinson, H., & Sullivan, H. (2014). *Imagining the 21st century public service workforce*. Melbourne: School of Government.
- Dobbs, R., Manyika, J., & Woetzel, J. (2015). *No ordinary disruption: The four forces breaking all the trends*. New York: Public Affairs.
- Eshuis, J., & Klijn, E.H. (2012). *Branding in governance and public management*. London: Routledge.
- Hamidullah, M.F. (2016). *Managing the next generation of public sector workers*. London: Routledge.
- Hart, P. 't. (2014). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0: De zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Den Haag: Vereniging voor OverheidsManagement.
- Hartley, J. (2015). The creation of public value through step-change innovation in public organizations. *Public Value and Public Administration*, 82.
- Hartley, J., Alford, J., Hughes, O., & Yates, S. (2015). Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible. *Public Administration*, 93(1), 195-211.
- Heifetz, R.A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Jansen, T. & Van den Brink, G. (2016). *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*. Amersfoort: De vrije uitgevers.
- Kjeldsen, A.M., & Jacobsen, C.B. (2013). Public service motivation and employment sector: attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- KPMG. (2013). *Future State 2030*. London: KPMG.
- Lovegrove, N., & Thomas, M. (2013). Why the world needs tri-sector leaders. *Harvard Business Review*, 13 February.
- Lynn Jr, L.E. (2006). *Public management: Old and new*. London: Routledge.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- McGinnis Johnson, J., & Ng, E.S. (2015). Money talks or millennials walk: The effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). *Werkconferentie ambtelijk vakmanschap*. Den Haag: Ministerie van Binnenlands Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Needham, C., & Mangan, C. (2014). *The 21st century public servant*. Birmingham: University of Birmingham.

- Needham, C., & Mangan, C. (2016). The 21st century public servant: Working at three boundaries of public and private. *Public Money and Management*, 36(4), 265-272.
- Ng, E.S., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Noordegraaf, M. (2015). *Public management: Performance, professionalism and politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nye, J.C. (2010). *The powers to lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Osborne, S.P. (Ed.). (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R.A.W. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76(4), 638-647.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (2e Ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical investigation of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.
- Steen, M. van der, Scherpenisse, J., & Twist, M. van. (2015). *Sedimentatie in sturing: Systemen brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.
- Steen, M. van der, & Twist, M. van. (2012). Beyond use: Evaluating foresight that fits. *Futures*, 44, 475-486.
- Terry, L.D. (1995). *Leadership of public bureaucracies: The administrator as conservator*. London: SAGE.
- Twenge, J.M., Campbell, W.K., & Freeman, E.C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045.
- Vielmetter, G., & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. AMACOM Div. American Management Association.
- Wal, Z. van der. (2015). Future business and government leaders of Asia: How do they differ and what makes them tick? *Journal of Business Ethics*. DOI:10.1007/s10551-015-2783-1.
- Wal, Z. van der. (2014). Elite ethics: Comparing public values prioritization between administrative elites and political elites. *International Journal of Public Administration*, 37(14), 1030-1043.
- Wal, Z. van der. (2017). *The 21st century public manager*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wart, M. van, Hondeghem, A., & Schwella, E. (2015). *Leadership and culture: Comparative models of top civil servant training*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.