

Ambtenaar moet je doen

In plaats van dat ambtenaren van anderen verwachten dat ze hun werk leuker en effectiever maken, kunnen ze beter zelf de handschoenen oppakken

[Wouter Boonstra](#)

17 december 2024



Ester Oude Nijhuis, auteur 'Ambtenaar met ambitie' – Foto: Natasja van der Woude

Ambtenaar zijn is een vak. Een moeilijk vak. Soms ook frustrerend als processen traag gaan, bestuurders het onmogelijke verwachten of er weer een reorganisatie is. Het verloop onder ambtenaren is groot. En dat is zonde, want een ontspannen ambtenaar kan de beste resultaten halen, schrijft bestuurskundige Ester Oude Nijhuis.

‘Ambtenaar met Ambitie’, heet haar boek vol praktische tips en voorbeelden van wat ambtenaren zelf kunnen doen om het werk leuker, gemakkelijker en effectiever te maken. Oude Nijhuis is al haar hele leven bezig met de ambtenarij en geeft trainingen aan ambtenaren vanuit haar bureau De Succesvolle Ambtenaar. Ze ziet de druk op de ambtenarij toenemen en hen vaker negatief in het nieuws komen. ‘Mensen realiseren zich niet dat het hebben van goede ambtenaren de basis is voor het geluk in het leven. Het is misschien een beetje duur, maar je wordt echt gelukkiger van een goede overheid!’

Waarom worden mensen ambtenaar?

‘Door het schrijven van het boek ben ik daar toch door verrast. Uit interviews met zes ambtenaren bleek hun intrinsieke motivatie: zij willen echt iets betekenen voor de samenleving. Maar wat mij ook opviel, is dat geen van hen begón als ambtenaar. De omgeving zegt: ga in een bedrijf werken. Na een paar jaar daar denken ze: ik ga eens solliciteren bij een gemeente of provincie. Vervolgens bleken ze zich als een vis in het water te voelen. Ze kwamen erachter dat een overheid veel leuker, interessanter is dan ze konden vermoeden. Leukere

mensen ook. Dat heb ik zelf ook zo ervaren. Na mijn studie bestuurskunde was de trend toch: word geen ambtenaar. Dat is niet stoer of sexy. Ik werd ict-consultant. Maar dat beviel me niet. Ik heb daarna gesolliciteerd bij de gemeente Alkmaar en dat was leuk, ik kon mooie dingen doen. Dat verhaal herkende ik dus van de anderen. Je ervaart meer geluk als ambtenaar.'

Toch is het verloop onder ambtenaren groot. Soms 24 procent per jaar, schrijf je.

'Ja, gemeentesecretarissen vertelden mij dat zij in drie jaar tijd 75 procent van hun medewerkers hadden zien gaan. Dat is verschrikkelijk. Heel demotiverend ook voor de mensen die blijven. Er komen continu nieuwe mensen. Dan moet je steeds weer investeren in relaties. Bovendien: ambtenaar zijn is een moeilijk vak. Het kost tijd om het te leren. Als je het nog niet zo lang beoefent, is de kwaliteit die je levert niet zo hoog. Je wordt er wel beter in. Als je steeds nieuwe collega's om je heen hebt, is dat heel lastig. Een voorbeeld is een projectmanager fysiek domein die steeds te maken heeft met nieuwe mensen die ondermaats adviseren. Daar heeft zo iemand enorm last van. Dat heeft uiteindelijk effect op de kwaliteit van de dienstverlening. Een ander gevaar is dat historisch besef verdwijnt in de organisatie. Niemand weet meer welke geschiedenis er al ligt. Dat is een enorme bedreiging voor de kwaliteit van de organisatie en de motivatie van mensen.'

Je noemt wel negen vertrekredenen voor ambtenaren. Wat is de belangrijkste vertrekreden?

'Bovenaan staat de traagheid en stroperigheid waarmee resultaten tot stand komen. Iedereen wil overal over meepraten. Dat is demotiverend, je wilt graag resultaten boeken.'

Er zijn zoveel redenen, je kunt het ambtenaren bijna niet kwalijk nemen.

'Dat klopt deels. Mijn visie is: pak zelf meer invloed. Ik vind dat ambtenaren teveel achteroverleunen, afwachten: anderen moeten de organisatie veranderen, anderen moeten het regelen. Maar je hebt zelf meer invloed dan je denkt, ook op traagheid en samenwerking met de politiek. Het helpt echt als je beter wordt in je vak. Ik heb 14 jaar bij de gemeente gewerkt. Er was een moment dat ik dacht: of ik word heel goed in mijn vak of ik ga weg. Ik koos voor het eerste, ook omdat ik nog een jong gezin had. Ik besloot wel het heft in eigen handen te nemen. Ik las boeken en volgde trainingen om het beter in de vingers te krijgen. Dat heeft veel betekend, want ik heb met veel plezier gewerkt en ging weg toen ik het juist enorm naar mijn zin had.'

"Laat als ambtenaar dingen zien die goed gaan, maak het onzichtbare zichtbaar."

Wat kon je zelf veranderen?

'Je hebt vooral veel invloed op je eigen werkdruk. Welke bewegingen laat je links liggen en door welke laat je je meeslepen? Ik besloot niet meer mee te doen met klagen. Dat is besmettelijk, maar brengt je niet verder. Ik heb me verdiept in hoe ik anderen meekrijg om iets te doen aan traagheid en stroperigheid. In projectgroepen kwamen mensen vaak niet naar overleggen, omdat ze druk waren met andere dingen. Op het moment dat alles klaar is, was iedereen er en ging men op de rem trappen. Ik heb me in persoonlijk leiderschap verdiept, in begrijpen en begrepen worden. Het zijn eigenlijk trucjes. Je kunt het leren. Je moet wel sterk in je schoenen staan, maar om iets aan je werkdruk te doen: neem pauzes. Dat zijn simpele dingen, je kunt het makkelijk doen, maar ook makkelijk niet. Dat is de basis van het boek.'

Hoe belangrijk is het dat de leidinggevende dan het goede voorbeeld geeft?

‘Heel belangrijk. Leidinggevendens hebben er belang bij dat medewerkers hun wensen bij hen uiten. Bedenk wel: er is geen leidinggevende die alle opdrachten geeft aan de medewerkers. Je doet het alleen zelf. Een leidinggevende weet het niet. Die is er gebaat bij dat medewerkers zeggen: ik loop tegen mijn grenzen aan, ik laat dat onderwerp liggen. Je moet dat wel zeggen. Wees duidelijk en helder richting de leidinggevende.’

Welke kansen om mensen te behouden laten overheidsorganisaties nu liggen?

‘De mensen die ik heb geïnterviewd werken uit intrinsieke motivatie voor de overheid. Het gaat niet alleen maar om geld. De overheid heeft daarmee goud in handen. Mensen vinden alleen geld verdienen niet meer belangrijk in werk, het gaat om maatschappelijk relevant werk. Profileer je daar meer op. Maak de achterkant zichtbaar, ook via social media. Laat dingen zien die goed gaan, maak het onzichtbare zichtbaar. Koningsdag in Alkmaar is groot en laat een enorme zooi achter, maar ’s ochtends is alles weg. Mensen vinden dat normaal, maar dat is enorm veel werk. Dat mag je zichtbaar maken. Deel als ambtenaar ook mooie dingen die je doet op LinkedIn.’

Slimme, ambitieuze ambtenaren hebben een aantal dingen nodig, zodat je ze kunt behouden. Waar ontbreekt het nu het meest aan?

‘In het boek toon ik de vier cirkels met menselijke basisbehoeften uit het model van Stephen Covey die zorgen dat je voldoening haalt uit je werk. De eerste is “fysiek”: een vast salaris en een stabiele organisatie. De tweede “sociaal”: goede werkrelaties en niet altijd thuiswerken, vaker op kantoor zijn dan je misschien wilt. De derde is “mentaal”: mensen willen groeien, zich ontwikkelen, vaardigheden en kennis opdoen, beter worden in wat ze doen. Kijk eens elders in de organisatie. Is er niet een ander project of andere kans? Stretch jezelf ieder jaar om iets nieuws te leren. De vierde cirkel is “spiritueel”: bijdragen aan iets groters, de samenleving profiteert van jou. De overheid heeft goud in handen, want je kunt alle basisbehoeften daar vinden. Natuurlijk is stroperigheid een bedreiging voor de cirkels. Soms dutten mensen in. Dat is jammer en hoeft echt niet.’



Foto: Natasja van der Woude

Processen versimpelen en prioriteiten helder houden is belangrijk, schrijf je. Is dat wel mogelijk?

‘Onlangs had ik een training over politieke sensitiviteit en een burgemeester zei toen dat ambtenaren nodig zijn om prioriteiten te stellen. Als je vanuit het bestuur altijd “ja” van medewerkers hoort, dan weten ze niet waar de grenzen liggen. Er is geen behoefte aan jaknikkers, maar aan duidelijkheid. Durf dus als ambtenaar je prioriteiten te stellen. Het versimpelen van processen is moeilijker. De bewegingen worden steeds complexer met AVG, Woo, cybersecurity. Als je dat allemaal moet kunnen, wanneer kom je dan toe aan je werk? Je hebt wel invloed op kennis vergaren: stop niet tot je precies weet hoe iets zit.’

Hoe bereid je je het beste voor op het ambtenaarschap?

‘De meeste mensen komen binnen met een goede opleiding op inhoud. Dat is mooi, maar om succes te behalen, is het niet genoeg. Verdiep je in inhoud, processen en personen. Dat leer je niet in een boek. Je moet de wens hebben om het te leren en je leert het “on the job”. Tijd en energie moeten uit je zelf komen. Ambtenaar moet je doen.’

Je noemt de termen ‘kalmer’ en ‘ontspannen’. Die zijn een beetje verdwenen uit het huidige werkklimaat. Hoe belangrijk is dat en hoe krijg je dat weer terug in je werk?

‘Ik herken dat. Het is waanzin hoe hard ambtenaren werken. We worden geleefd door de waan van dag en niet alleen bij overheid. Uit literatuur blijkt ook: als je de hele dag bezig bent met “urgent en belangrijk”, doe je de niet-urgente taken niet en loop je constant achter de feiten aan. Elke crisis wordt opgevolgd door de volgende crisis. Daar moet dus tijd voor komen. Ik snap dat je er niet een halve dag voor kunt uittrekken, maar wel een uur per week om te reflecteren, na te denken. Dan maak je al minder fouten. We houden onszelf druk. Dat is een groot probleem. Ik kan doordraven, maar wil dat echt niet. Het is de menselijke aard. Tip: ga rustig lopen in plaats van snel. Je moet dat wel zelf doen.’

Tot slot, er is veel te doen over tegenspraak door ambtenaren. Ze liggen onder vuur van de politiek, gaan over tot activisme, sommigen verlaten de overheid vanwege de koers van het kabinet. Wat betekent dit voor de aantrekkelijkheid van het vak?

‘Het is tweeledig. Je hebt die ontwikkelingen, maar je ziet ook dat het vuur in mensen nu wordt aangewakkerd: het is belangrijker dan ooit dat ik me hiervoor inzet. Natuurlijk, er gaan mensen weg, maar anderen zijn juist extra gemotiveerd om te doen wat nodig is. Ik sprak iemand bij de politie die grote teams aanstuurt, waar men onder grote druk staat door de vele demonstraties. Ze zijn zwaar overbelast. Agenten gaan dan inderdaad weg, maar er is ook een groep die zegt: dit is zo belangrijk, ik doe een extra dienst. Je ziet die urgentie bij ambtenaren ook: het is belangrijker dan ooit om het vak goed te doen.’

Dit artikel is op 17 december 2024 gepubliceerd op Binnenlands Bestuur [Ambtenaar moet je doen](#)