

	Results
1.	Loyaal ambtenaar is niet hip meer NRC Handelsblad, 6 september 2014 zaterdag, Opinie & Debat; Blz. 24, 1079 woorden, Margo Trappenburg

[Return to List](#)

1 of 1 DOCUMENT



NRC Handelsblad

6 september 2014 zaterdag

Loyaal ambtenaar is niet hip meer

BYLINE: Margo Trappenburg

SECTION: Opinie & Debat; Blz. 24

LENGTH: 1079 woorden

Klokkenluider Arthur **Gotlieb** was een klassieke ambtenaar, tot op het bot loyaal aan zijn NZa. Maar de moderne managers daar wilden liever 'zichtbaarheid', constateert Margo Trappenburg.

Dagboek van een ongewenste werknemer heet het boek van NRC journalisten Joep Dohmen en Jeroen Wester over klokkenluider Arthur **Gotlieb** en zijn tijd bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Het boek, dat is samengesteld op basis van **Gotliebs** zwartboek, is vooral het verhaal van **Gotlieb** zelf.

Zeker, er komen misstanden in voor, maar Dagboek van een ongewenste werknemer is vooral een aangrijpend verhaal over **Gotliebs** ervaringen met zijn opeenvolgende leidinggevendenden. Zo bezien kan dit boek een lees- en leerboek worden voor opleidingen en trainingen voor managers en bestuurskundigen.

Arthur **Gotlieb** belichaamde de klassieke ethiek van de ambtenaar zoals Max Weber die ooit beschreef. Hij had vakinhoudelijke kennis en ervaring. Een en andermaal benadrukt hij hoeveel hij weet van het dossier 'dure geneesmiddelen' waar hij al mee bezig was toen hij nog bij het Centraal Orgaan Tarieven Gezondheidszorg werkte, een van de voorlopers van de NZa. Als hij wordt overgeplaatst naar het dossier 'geestelijke gezondheidszorg', wil hij werkbezoeken gaan afleggen bij psychiatrische instellingen om te snappen hoe het daar werkt, om de juiste beslissingen te kunnen nemen, om adequaat antwoord te kunnen geven als iemand hem belt met vragen over vergoedingen en tarieven in die sector.

Arthur **Gotlieb** had zijn dossiers op orde. Dagelijks ordende hij alle bijlagen bij zijn mails, „wat heeft geresulteerd in een database van ruim 33.000 bestanden in 2200 mappen" (p. 155). **Gotlieb** wist de weg in zijn eigen database. Dat is handig bij complexe beleidsdossiers, maar komt ook goed van pas als de NZa zich moet verweren in juridische procedures. Over bureaucratieën wordt veel geklaagd (formeel, traag, ambtelijk) maar beslissen op basis van correcte dossiers leidt tot rechtsgelijkheid; het maakt de overheid voorspelbaar. Burgers, bedrijven en organisaties zijn niet overgeleverd aan ambtelijke willekeur. Het goed bijhouden van dossiers is een klassieke ambtelijke deugd.

In de 21ste eeuw is dossiervoering natuurlijk nauw verbonden met ICT en ook daar weet **Gotlieb** alles van: „Sinds het jaar 2000 ben ik de key-user van de directie Cure voor vrijwel alles waar een stekker aan zit" (p. 181).

En Arthur **Gotlieb** was onkreukbaar. Verzoekjes van farmaceutische bedrijven om eens vrijblijvend te komen praten wees hij af: als ze wat te vragen hebben, kan dat langs de formele weg. En anders sturen ze maar een mailtje.

Gotliebs leidinggevenden belichamen de ethiek van de moderne manager. Zij zien hun organisatie als een organisme dat moet mee evolueren met veranderende omstandigheden. En zij beschouwen het als hun taak om die veranderingen in goede banen te leiden (management is heel vaak verandermanagement). Managers maken daarvoor zogenaamde SWOT-analyses: ze benoemen de sterke en zwakke punten van hun organisatie (Strengths en Weaknesses) en de kansen en bedreigingen (Opportunities en Threats) in de omgeving, om daar vervolgens strategisch, liefst proactief op in te kunnen spelen. De organisatie deed tot nu toe dit, maar moet misschien eens iets heel anders doen om bij de tijd te blijven.

De NZa is belast met „het aftimmeren van tarieven" en het houden van toezicht. Maar daarmee is ze onvoldoende zichtbaar. Daarom vormt manager Theo zich om tot, in de woorden van **Gotlieb**, „innovatie-marskramer"; iemand die, waar hij ook spreekt, benadrukt dat er moet worden geïnnoveerd - maakt niet uit hoe en in welke richting. „Garneer het blijde innovatie-nieuws met wat Nijhoff, Schumpeter en Marx en je staat te boek als visionair en erudiet. Een dergelijk imago kan van pas komen" (p. 87).

Voor **Gotlieb** leiden al die praatjes af van de kernfunctie van de NZa: „Schoenmaker blijf bij je leest. Doe eerst je eigen werk goed", zo houdt hij zijn leidinggevenden voor.

Managers in de publieke sector zijn voor hun organisatie minister van Binnenlandse Zaken en minister van Buitenlandse Zaken tegelijk. Ze moeten enerzijds leiding geven aan hun medewerkers en het werk binnenshuis in goede banen leiden, en anderzijds zorgen dat hun organisatie niet wordt wegbezuinigd, een goede naam heeft en vooraan in de rij staat als er nieuwe taken worden uitgedeeld.

Publieke organisaties zijn daarvoor vaak verwickeld in een meer of minder expliciete competitie. De ethiek van de manager heeft Machiavellistische kantjes: er moeten taken worden veilig gesteld en nieuwe taken worden binnen gehaald. Dat betekent dat de organisatie er goed moet uit zien en de juiste contacten moet hebben op het juiste moment met de juiste bondgenoten. Voor de managers van **Gotlieb** ligt het accent bij buitenlandse zaken; in hun personeelsbeleid besteden ze vooral aandacht aan medewerkers die zich bezighouden met „zichtbare projecten" (p. 53). Vandaar ook dat medewerkers worden beoordeeld op 'omgevingsbewustzijn', een criterium waarop de arme **Gotlieb** regelmatig onvoldoendes scoort.

De managerethiek trekt of creëert ook een bepaald type personen, zo kunnen we leren uit het dagboek. De Machiavellistische ethiek - kies je bondgenoten met zorg - zorgt ervoor dat managers zelden ingaan tegen het oordeel van hun leidinggevenden. Regelmatig overkomt het **Gotlieb** dat een collega die hem zeer waardeerde, toetreedt tot het management en dan zijn positieve oordeel over **Gotliebs** functioneren naar beneden bijstelt, in lijn met de visie van hoger geplaatsten in de hiërarchie.

Managers komen, vanwege de buitenlandse zaken-kant van hun functie, vaak in de buitenwereld. Zij zijn daarom vaak in beeld bij andere organisaties die op zoek zijn naar een nieuwe manager. **Gotliebs** leidinggevenden zaten nooit langer dan twee jaar op hun post; daarna verhuisden ze naar een ander onderdeel binnen de NZa of naar een heel andere organisatie. Managers houden van verandering en worden daarbij niet gehinderd door overmatige loyaliteit aan hun mensen, hun organisatie, hun taak. Misschien is dat nog wel het grootste verschil tussen de manager - en de ambtelijke ethiek. Want als er iets naar voren komt uit het dagboek van Arthur **Gotlieb**, dan is het dat hij zeer geëngageerd was aan het werk dat hij moest doen en tot op het bot loyaal aan de Nederlandse Zorgautoriteit.

Margo Trappenburg is universitair hoofddocent Bestuurs- en organisatiewetenschappen, Universiteit Utrecht, en voorzitter van de stichting Beroepseer.

LOAD-DATE: 5 September 2014

LANGUAGE: DUTCH; NEDERLANDS

PUBLICATION-TYPE: Krant

JOURNAL-CODE: NRC Handelsblad

Copyright 2014 NRC Media B.V.
All Rights Reserved