Bestuurlijke Sentibiliteit

Frans Muijzers

Over bestuurlijke sensitiviteit, sensibiliteit én de ambtelijke spiegel

"Bestuurlijke sensitiviteit" is een begrip dat vooral in de ambtelijke wereld rondzingt. Niet bestuurders worden erin getraind, maar ambtenaren. Zij moeten begrijpen hoe het bestuurlijke spel werkt, welke belangen spelen, welke stakeholders ertoe doen en hoe besluitvorming daadwerkelijk tot stand komt. De sensitieve ambtenaar voelt aan wat bestuurlijk haalbaar is, wat politiek wenselijk is en wanneer een voorstel kansrijk is.
Bestuurlijke sensitiviteit is daarmee vooral een vorm van waarnemingsvermogen. Het gaat om het herkennen van krachtenvelden.

Maar misschien is dat niet genoeg.
Het woord "sensibiliteit" voegt iets toe. Sensibiliteit gaat niet alleen over het herkennen van belangen, maar ook over ontvankelijkheid voor hun betekenis. De sensibele ambtenaar begrijpt niet alleen dat een besluit gevolgen heeft, maar laat zich ook raken door de vraag voor wie die gevolgen betekenisvol zijn. Waar sensitiviteit vooral de bestuurlijke omgeving leest, leest sensibiliteit ook de menselijke dimensie ervan.

En toen was er ineens "sentibiliteit". Een verspreking, een niet-bestaand woord. Maar soms zijn niet-bestaande woorden precies de woorden die we nodig hebben. Voor mij klinkt sentibiliteit als een samensmelting van sensitiviteit en sensibiliteit. De combinatie van scherp zien én werkelijk voelen. Niet alleen begrijpen hoe een bestuurlijk proces werkt, niet alleen ervaren wat de menselijke gevolgen zijn, maar beide perspectieven voortdurend met elkaar verbinden. Sentibiliteit is dan het vermogen om bestuurlijke rationaliteit en menselijke betekenis niet uit elkaar te laten lopen.

Het interessante is dat deze begrippen vrijwel altijd over ambtenaren gaan. Zij worden aangesproken op hun politieke antenne.

Misschien is het tijd om de spiegel om te draaien. Waar ambtenaren worden getraind in bestuurlijke sensitiviteit, zouden bestuurders zich moeten oefenen in ambtelijke sensitiviteit. Het vermogen om niet alleen oog te hebben voor de politieke werkelijkheid, maar ook voor de professionele werkelijkheid van de organisatie. Want ambtelijke sensitiviteit vraagt dat een bestuurder leert kijken naar de ambtelijke grondhouding aan de andere kant van de tafel.

In mijn werk met bestuurders onderscheid ik al langer 5 Bestuursstijlen (van de Manager en de Leider tot de Ambassadeur, Verbinder en Beheerder). Maar een bestuursstijl bestaat nooit in een vacuüm. Tegenover elke bestuurder zit een ambtelijke reflex. Als verdieping leg ik daar nu de 5 Ambtelijke Archetypen als directe spiegel tegenover:

- Zit daar De Verkenner, die mee wil dromen over de stip op de horizon?
- De Vrijbuiter, die kansen ziet buiten de gebaande paden?
- De Vragensteller, die graaft naar het echte maatschappelijke draagvlak?
- De Verzorger, die waakt over de proceshygiëne, capaciteit en budgetten?
- Of De Verdediger, die de rechtmatigheid en de harde uitvoerbaarheid beschermt?

Hier schuurt de systeemsamenhang. De natuurlijke neiging van veel bestuurders is om comfort te zoeken bij hun 'gelijke': een bestuurder in de rol van Leider zoekt bij voorkeur een Verkenner op om snel te kunnen vliegen. Dat voelt heerlijk, maar het maakt blind.

Ware bestuurlijke sentibiliteit schuilt juist in het begrijpen van de tegenoverliggende krachten. Een sentibele bestuurder snapt dat hij juist De Verdediger of De Vragensteller nodig heeft om niet uit de bocht te vliegen. Hij ziet die ambtelijke tegenspraak niet als een vertragende remmer, maar als een essentieel veiligheidsnet voor de publieke zaak.

Sommige versprekingen moet je koesteren. Niet omdat ze de waarheid onthullen, maar omdat ze woorden geven aan een gedachte die blijkbaar al onderweg was. "Bestuurlijke sentibiliteit" is zo'n woord, met een knipoog naar Henry Mintzberg, maar vooral als uitnodiging aan bestuur én ambtelijk apparaat om de spiegel écht toe te laten.

Hoe zie jij de dynamiek tussen jouw bestuursstijl en de ambtelijke archetypen aan tafel? Ik ben benieuwd naar jullie ervaringen!

Voor nader contact over deze 'Governing in Five', bel me 0650520101, of mail me advies@muijzers.nl. De algemene basis van Bestuursstijlen vind je op muijzers.nl/BESTUURSSTIJLEN.