



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Opinie: De ambtenaar heeft ook een mensbeeld dat ertoe doet

Schmidt, E.; Bernards, B.

Citation

Schmidt, E., & Bernards, B. (2023). *Opinie: De ambtenaar heeft ook een mensbeeld dat ertoe doet*. *Trouw*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3714272>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3714272>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

De ambtenaar heeft ook een mensbeeld dat ertoe doet



Het is tijd voor nieuwe verhoudingen tussen politici en ambtenaren, vinden Eduard Schmidt en Bernard Bernards.

Eduard Schmidt en Bernard Bernards 19 september 2023, 08:43

Werkten de oud- bewindslieden Henk Kamp en Paul de Krom in totaal andere organisaties dan de ambtenaren die gehoord werden in de parlementaire enquêtecommissie fraudebeleid? Daar leek het vorige week wel op. Zodanig liepen hun verhalen uit elkaar.

Dit zien we niet voor het eerst. Na het toeslagenschandaal, het rapport van de commissie-Bosman over het gebrek aan maatwerk bij uitvoeringsorganisaties en de parlementaire

enquête over Groningen laat deze enquête zien dat Den Haag moet nadenken over nieuwe verhoudingen. Ambtenaren moet zich durven uitspreken, zonder angst voor repercussies.

Als bestuurskundigen hebben we tijdens de verhoren vorige week een botsing van mensbeelden gezien. Het mensbeeld van Kamp en De Krom waarin fraude voortkomt uit onwil, versus dat van ambtenaren die zien dat fraude soms simpelweg het gevolg is van een foutje.

Zie je de mens als zelfredzaam, zoals Kamp en De Krom? Dit veronderstelt een rationele mens die in staat is zelf richting te geven aan zijn leven. Van zo'n burger verwachten we dat die zijn weg weet te vinden in de wirwar van beleid, regels en systemen van de overheid, bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een uitkering. Dit soort verwachtingen spelen een belangrijke rol in politieke en beleidsmatige keuzes. Geloof je dat alle burgers zelfredzaam zijn, dan volgt daaruit dat fraude met uitkeringen welbewust is en geen foutje.

Onvoldoende ruimte voor andere mensbeelden

De gevolgen van dit mensbeeld in het fraudebeleid werden pijnlijk duidelijk voor de ambtenaren in de uitvoering. De verhoren van de enquêtecommissie laten zien dat de bewindslieden onvoldoende ruimte gaven aan het horen van andere, soms conflicterende mensbeelden. Dat is geen op zichzelf staand probleem. Op veel plekken in de overheid vinden signalen uit de uitvoering moeilijk hun weg naar boven.

Onderzoek dat wij en collega's doen, laat zien dat psychologische veiligheid zorgt voor een cultuur waarin signalen uit de

uitvoering wél naar boven komen. Psychologische veiligheid verwijst naar een omgeving waarin mensen dominante mensbeelden aan de kaak durven te stellen.

Een kabinet dat lering wil trekken uit de enquêtecommissie fraudebeleid moet dus vanaf dag één werken aan psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid doet niets af aan het politieke primaat, maar het zorgt voor meer weloverwogen besluiten waarin de voors en tegens van keuzes daadwerkelijk op tafel hebben gelegen. Het vraagt echter om kwetsbaarheid van bewindspersonen om twijfel te laten zien en echt te luisteren naar andere perspectieven. Ook dat moet onderdeel zijn van een nieuwe bestuurscultuur. De vraag is niet of het nodig is, de vraag is of Den Haag het aandurft.

Eduard Schmidt en Bernard Bernards zijn docent bestuurskunde aan de universiteit Leiden