

Ambtelijk vakmanschap en ambtelijk vermogen

De Gids Ambtelijk Vakmanschap is de ruggengraat van de manier waarop rijksambtenaren idealiter werken. De Gids Ambtelijk Vakmanschap bestaat uit zeven principes met onderliggende waarden. Waarden waaruit de Rijksoverheid wil werken aan een beter Nederland. Waarden waarop een ambtenaar kan terugvallen.

Zeven principes met onderliggende waarden:

Principes	Waarden
1. Werken vanuit vertrouwen	Open Inclusief Integer
2. Werken vanuit de opgave	Grenzeloos Samenwerken Mensgericht
3. Werken vanuit dienstbaarheid	Behoorlijk Toegankelijk Dienstverlenend
4. Werken vanuit verantwoordelijkheid	Doelgericht Doelmatig Aanspreekbaar
5. Werken vanuit legitimiteit	Rechtmatig Rechtvaardig
6. Werken vanuit professionaliteit	Vakkundig Kritisch Verbeteringsgericht
7. Werken vanuit bereidheid tot verantwoording	Navolgbaar Transparant

Wil je deze waarden laten zien in jouw werk als rijksambtenaar, dan moet je in staat zijn hierover na te denken, deze vorm te geven en te ontwikkelen.

Het ertoe in staat zijn vraagt om ambtelijk vermogen. In hoeverre zijn er de kwaliteiten, vaardigheden en condities om die waarden in gedrag tot uiting te laten komen?

Ambtelijk vermogen

Ambtelijk vermogen bestaat uit vijf leerdimensies met onderliggende vaardigheden. Hierbij gaat het naast Kwaliteiten en vaardigheden ook over condities die nodig zijn om opgevegericht, grenzeloos samen te werken en te werken aan de opgaves van morgen.

Vijf leerdimensies met onderliggende vaardigheden:

Leerdimensie	Vaardigheden
1. Reflecterend vermogen en de leerdimensie Zijn – Relatie tot Zelf	Innerlijk kompas Integriteit en authenticiteit Openheid en leergierigheid Zelfbewustzijn Bewuste aanwezigheid
2. Onderzoekend vermogen en de leerdimensie Denken – Cognitieve kwaliteiten en vaardigheden	Kritisch denkvermogen Bewustzijn complexiteit Perspectieve vaardigheden Betekenisgeving Langetermijn oriëntatie en visievorming

3. Ethisch vermogen en de leerdimensie Verbinden – Verbinding met anderen en de wereld	Waardering Verbondenheid Bescheidenheid Empathie en compassie
4. Samenwerkend vermogen en de leerdimensie Samenwerken – Sociale vaardigheden	Communicatievaardigheden Co-creatieve vaardigheden Inclusieve mentaliteit en interculturele vaardigheden Vertrouwen Vaardigheden om anderen in beweging te krijgen
5. Creërend vermogen en de leerdimensie Handelen – Verandering sturen	Moed Creativiteit Optimisme Doorzettingsvermogen

De vijf vermogens zijn nodig voor de ontwikkeling van je professionaliteit en je ambtelijk vakmanschap en om de zeven principes van AV tot uiting te laten komen. We moeten hierbij in het achterhoofd houden dat vermogens niet alleen over kwaliteiten en vaardigheden gaan, maar ook over condities en inrichting van de organisatie. Hieronder is dit uitgewerkt.

1. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit vertrouwen (Waarden: open, inclusief, integer):

- 1.1 Reflecterend vermogen: In staat zijn om eerlijk te weten of je open kunt luisteren zonder vooroordeel vraagt om reflecterend vermogen. Jijzelf, maar ook de processen - kwaliteiten, functies en condities - moeten eraan bijdragen om jezelf dit soort vragen te kunnen stellen.
- 1.2 Onderzoekend vermogen: je moet in staat zijn om de signalen en verschillende perspectieven uit de samenleving te sorteren, verbanden en patronen te zien en te kunnen duiden.
- 1.3 Ethisch vermogen: je moet in staat zijn om integer te handelen en te beseffen wat integer handelen is. Het vermogen om vertrouwen te tonen en om vertrouwensrelaties te creëren en te onderhouden.
- 1.4 Samenwerkend vermogen: ben je in staat te luisteren en de ander te begrijpen? Ben je ook in staat om de ander tegenspraak te geven of juist van de ander te ontvangen? Bereidheid en vaardigheid tonen om diversiteit te omarmen, en mensen en groepen met verschillende visies en achtergronden mee te nemen.
- 1.5 Creërend vermogen zien we terug in het handelen naar dit vertrouwen en de daad bij het woord te voegen: Het betekent kleur bekennen, strepen zetten en vertrouwen hebben in een goede uitkomst.

2. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit de opgave (Waarden: grenzeloos samenwerken, mensgericht):

- 2.1 Reflecterend vermogen: je afvragen of je mensgericht of louter to-do lijstjes aan het afwerken bent, vraagt om reflectie, bewustzijn en bewuste aanwezigheid. Het ontwikkelen van een meer mensgerichte, opgavegerichte houding of

samenwerkend vraagt om reflectie en de basishouding van openheid en leergierigheid.

2.2 Onderzoekend vermogen: Een nieuwsgierige en onderzoekende houding is essentieel in het opgavegericht werken, waarin veel aspecten nog niet helder zijn.

2.3 Ethisch vermogen: In staat kritisch nadenken of regels wel of niet tot onbedoelde uitkomsten leiden en wat daar mee te doen. De vraag stellen voor wie of wat werken we eigenlijk? Wat brengt het werk dat we doen? Daar is de verbinding met de ander, de burger, de opgave voor nodig en het in staat zijn om die vraag te kunnen stellen.

2.4 Samenwerkend vermogen: Als je grenzeloos wilt samenwerken aan een opgave dan heb je anderen nodig. Je kunt het niet in je eentje. Daar zijn communicatie- en motivatievaardigheden voor nodig maar ook inclusieve mentaliteit en interculturele vaardigheden.

2.5 Creërend vermogen: Er is moed nodig om contact op te nemen, om te gaan staan voor een oplossing en niet achter een regel te verschuilen, maar daadwerkelijk te werken aan de opgave voor de mens in samenwerking.

3. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit dienstbaarheid (Waarden: behoorlijk, toegankelijk, dienstverlenend):

3.1 Reflecterend vermogen: Het in staat zijn om na te gaan of je discrimineert en daar eerlijk en oprecht naar te kijken vraagt om introspectie, openheid en een leergierige houding.

3.2 Onderzoekend vermogen: Nadenken over vervolgvragen, beseffen of iemand je begrijpt of niet, maar ook het kunnen inzien en begrijpen van andere standpunten vraagt om perspectieve vaardigheden en kritisch denkvermogen.

3.3 Ethisch vermogen: In hoeverre ben je in staat je professionele buikpijn te onderzoeken? Heb je door voor wie het dienstverlenend en toegankelijk is en voor wie niet? Ben je in staat te verbinden met de ander voor wie je de dienst levert? Hiervoor heb je verbondenheid, empathie en compassie nodig.

3.4 Samenwerkend vermogen: Ben je in staat om mensen en groepen die jouw (ambtelijke) taal niet goed begrijpen te omarmen en daartoe je te richten? Je hebt sociale vaardigheden nodig om je te kunnen verbinden met deze groepen.

3.5 Creërend vermogen: Er is moed, creativiteit, optimisme en doorzettingsvermogen voor nodig om conventionele patronen te doorbreken. Is in wat je laat zien in je handelen of in wat je creëert ook daadwerkelijk behoorlijk, toegankelijk en dienstverlenend?

4. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit verantwoordelijkheid (Waarden: doelgericht, doelmatig, aanspreekbaar):

- 4.1 Reflecterend vermogen: Je afvragen en bepalen of je doelgericht en doelmatig werkt en aanspreekbaar bent op het proces en de resultaten. Jijzelf, maar ook als collectief moet ertoe in staat zijn om op dit soort vragen te reflecteren.
- 4.2 Onderzoekend vermogen: Je afvragen wat doelgericht en wat doelmatig is, vanuit welk perspectief en hoe het met elkaar verbonden is, vraagt om cognitieve kwaliteiten en vaardigheden zoals kritisch denkvermogen en complexiteitsbewustzijn.
- 4.3 Ethisch vermogen: Er is verbondenheid (wederkerigheid) in alles wat je doet in je werk. Je kunt je namelijk afvragen: Voor wie is het doelgericht en doelmatig dat we op deze manier werken?
- 4.4 Samenwerkend vermogen: sociale vaardigheden, zoals co-creative , interculturele en communicatievaardigheden zijn nodig om in gezamenlijkheid te bepalen wat doelgericht en doelmatig en aanspreekbaar in het werk inhoudt.
- 4.5 Creërend vermogen: werken aan een opgave betekent (mede-) verantwoordelijk zijn voor het samenwerkproces en het op een effectieve en efficiënte manier tot resultaten te komen. Dit lukt alleen wanneer de leden eigenaarschap nemen en de moed te tonen om bestaande structuren uit te dagen en ontwrichten, indien nodig.

5. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit legitimiteit (kernwoorden: rechtmatig, rechtvaardig):

- 5.1 Reflecterend vermogen: Om niet blindelings de regels te volgen maar na te denken over juist en eerlijk handelen is introspectie nodig. We moeten immers in staat zijn om een integere beslissing te maken en zelfbewust te zijn van het handelen.
- 5.2 Onderzoekend vermogen: Of iets rechtvaardig is of niet dient kritisch te worden bekeken vanuit verschillende standpunten. Ook moeten we het effect van ons handelen op lange termijn kunnen inzien, evenals de verbanden in complexe systemen. Dit geldt ook voor rechtmatig handelen: wat betekenen de beslissingen van ons rechtmatig handelen voor de burger op verschillende vlakken?
- 5.3 Ethisch vermogen: Dit is de kern van rechtvaardig en rechtmatig handelen. We moeten in staat zijn te zien dat alles wat we besluiten en waar we op handelen in relatie staat tot een groter geheel. Dit gaat over verbondenheid, maar ook over empathie en compassie.
- 5.4 Samenwerkend vermogen: Een inclusieve mentaliteit is nodig om verschillende belangen mee te nemen en mee te wegen. En als we ervan overtuigd zijn dat ons handelen niet rechtmatig of rechtvaardig is, dienen we dit kenbaar te maken aan anderen. Daarvoor hebben we communicatievaardigheden nodig.
- 5.5 Creërend vermogen: Soms vraagt rechtmatig en rechtvaardig handelen de dingen te doen die niet leuk zijn, maar wel eerlijk. Het vraagt moed, doorzettingsvermogen en optimisme om dan te blijven staan en niet te zwichten onder de druk intern of extern.

6. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit professionaliteit (kernwoorden: vakkundig, kritisch, verbeteringsgericht):

- 6.1 Reflecterend vermogen: Om te kunnen analyseren en beoordelen of je vakkundig bent, om scherp en alert te zijn en om gericht te zijn op verbetering, vraagt om regelmatig terugkijken hoe dingen zijn gegaan, zelfbewustzijn, openheid en leergierigheid. Hierdoor kunnen we nieuwsgierig en kwetsbaar zijn, verandering omarmen en groeien vanuit oprechtheid.
- 6.2 Onderzoekend vermogen: Kritisch zijn betekent ons eigen werk en professionele oordeel onderzoeken. En als we daarin ook verbeteringsgericht en vakkundig zijn, moeten we gebruik maken van perspectieve vaardigheden: het opzoeken en gebruiken van contrasterende perspectieven.
- 6.3 Ethisch vermogen: Het in staat zijn de professionele buikpijn te voelen waarbij gevoelens en vragen naar boven komen als: Het klopt niet. Wat kunnen we eraan verbeteren? Hoe kunnen we veranderen? Waarin moeten we groeien en ontwikkelen? Het ethische vermogen benadrukt dat we onderdeel zijn van een groter geheel waarbij het handelen van de een effect heeft op de ander en waarbij het dus van belang is dat het vakkundig, kritisch en verbeteringsgericht is.
- 6.4 Samenwerkend vermogen: Het werken vanuit professionaliteit doen we in samenwerking met anderen. We hebben de sociale vaardigheden nodig om de feedback van anderen te kunnen ontvangen en te plaatsen. Als we niet effectief zijn in het samenwerken met of werken voor iemand vanuit een andere achtergrond, dan hebben we de bereidheid en de vaardigheid om diversiteit te omarmen nodig. Wederzijds vertrouwen is noodzakelijk om samen in beweging te komen, te verbeteren en te groeien.
- 6.5 Creërend vermogen: We moeten in actie komen als we willen groeien in onze professionaliteit. We moeten de moed hebben om groei aan te gaan, doorzettingsvermogen als het lastig is, creativiteit om conventionele patronen in onszelf en de organisatie te doorbreken.

7. Ambtelijke vermogens en Werken vanuit verantwoording (kernwoorden: navolgbaar, transparant):

- 7.1 Reflecterend vermogen: Het in staat zijn navolgbaar en transparant te werken vraagt om comfortabel te zijn met kwetsbaarheid. Het vraagt immers om een verantwoording van ons denken en handelen. Dit ligt besloten in het reflecterend vermogen waarbij men in staat is voor het groter geheel te handelen, stil te staan bij en bewust te zijn van het eigen handelen en integer en betrokken te handelen.
- 7.2 Onderzoekend vermogen: Verantwoording kunnen afleggen vraagt om welke informatie is gebruikt en hoe deze hebben geleid tot patronen, kennis en beslissingen die zijn genomen.

- 7.3 Ethisch vermogen: men moet in staat zijn de verbondenheid met het groter geheel te zien. Het eigen handelen is niet iets op zichzelf staand maar onderdeel van een groter ecosysteem dat ook navolgbaar en transparant moet zijn.
- 7.4 Samenwerkend vermogen: Bij het werken vanuit verantwoording is het van belang dat je het perspectief van diegene aan wie of voor wie je de verantwoording aflegt in de gaten houdt: vindt die ander jouw verantwoording navolgbaar en transparant? Dit vraagt om oog, begrip, zorg en verdieping in perspectieven en belangen van alle betrokkenen.
- 7.5 Creërend vermogen: Ook als het spannend wordt – als er werkelijk iets veranderd - is het belangrijk navolgbaar en transparant te werken. Dat betekent kleur bekennen, strepen zetten en vertrouwen hebben in een goede uitkomst. Het vraagt om moed, optimisme en doorzettingsvermogen.