



Op 4 november geeft Abigail Norville een keynote over leiderschap tijdens Pubcom21, hét Nationaal Congres Publieke Communicatie. Het congres met het thema 'Het eerlijke verhaal' is zowel live bij te wonen in Spant! in Bussum als online. Meer informatie of kaarten via: www.pubcom.nl.

Auteur Paul Tissingh

Topvrouw VWS Abigail Norville

‘Verschillende standpunten erkennen en betrekken in je communicatie is cruciaal’

Gelijkwaardigheid is een belangrijke waarde die Abigail Norville drijft. Zij groeide op in een gezin met een vader uit Barbados, een moeder uit Nederland en een gehandicapte zus. In oktober 2019 verruilde ze haar functie van directeur Communicatie, HR en Juridische Zaken bij de gemeente Rotterdam voor de een na hoogste functie bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: plaatsvervangend secretaris-generaal. Hoe belangrijk is goed leiderschap volgens haar? Hoe geeft zij hier zelf invulling aan? En welke rol ziet zij voor publieke communicatieprofessionals om nieuw leiderschap te realiseren? Een vraaggesprek met de eerste zwarte topvrouw in de Haagse departementale wereld.

Wat betekent hedendaags leiderschap voor jou?

“Dagelijks zie ik leiderschapsstijlen om me heen waaraan je een kwalificatie kunt geven. In ‘oud leiderschap’ is de machtsverhouding het uitgangspunt. Dan krijg ik – direct of indirect – de vraag: kun je dit wel doen zonder dat je met mij daarover gesproken hebt? Of: kun je deze zakenreis wel maken zonder dat ik jou gebrief heb? Dat vind ik een ouderwetse manier van benaderen. Het zou meer van deze tijd zijn als we vanuit gelijkwaardigheid worden aangesproken en de vraag krijgen: kan ik jou ergens mee helpen?”

Hoe belangrijk zijn waarden als gelijkwaardigheid voor jou in jouw leiderschap?

“Bij sollicitatiegesprekken voor leidinggevende posities is mijn openingsvraag altijd: uit welk nest kom jij? Ik wil weten met welke normen en waarden iemand is opgegroeid. Wat merk ik daarvan in jouw leiderschap? Een cv, dat geloof ik wel. Wat ik interessanter en belangrijker vind is wat voor een mens iemand is. Ik vraag dan door naar hoe mensen in hun team of naar een medewerker iets bespreekbaar zouden maken als bepaalde waarden en normen in het geding zijn. Iemands waarden zeggen veel over de invulling die leiders geven aan hun leidinggevende rol. Ik denk dat een cv in oud leiderschap veel zwaarwegender zou zijn. Bij nieuw leiderschap gaat het gesprek veel meer om wie je als mens bent.”

Als je mensen gelijkwaardig benadert moet je eerlijk kunnen zijn over je eigen worstelingen. Terwijl leiderschap ook vraagt om duidelijkheid, daadkracht en besluitvaardigheid. Is er nog ruimte om te twijfelen in jouw dagelijkse werk?

“Ik neem die ruimte wel. Ik heb recent een podcast¹ interview gedaan, waarin ik de vraag kreeg wat ik persoonlijk lastig vond in de coronacrisis. Ik heb daar eerlijk op geantwoord. Het effect van de coronamaatregelen op mijn gezin was heel groot. Mijn oudste zoon heeft eindexamen gedaan tijdens

de piek, maar een feest mocht niet, een eindexamenreis zat er niet in. Daar heb ik echt mee geworsteld. Jongeren hebben veel moeten missen. En persoonlijk vond ik de avondklok ook echt heel ingewikkeld. Ik heb mij er uiteraard aan gehouden. Maar dat ik dat lastig vond, vind ik niet iets om voor mezelf te houden.”

Word je dan niet op de vingers getikt door je communicatieadviseurs of collega-bestuurders?

“Ik heb het wel aan Communicatie voorgelegd. Maar ik geef ook aan dat ik hiermee graag wil experimenteren: openheid, het tonen van menselijkheid. Ik denk dat het heel goed is om de mens achter een besluit te laten zien. Ik krijg daar ook bijna altijd positieve reacties op.”

Is openheid niet extreem lastig voor een topambtenaar? Je kunt je in het maatschappelijk debat niet verdedigen. Dat is toch aan politici?

“Ik vind dat een definitie van ambtelijk werk die wel aan herziening toe is. Het lijkt dat wij als ambtenaren geen stem hebben. Dat wij alleen maar dienend zijn aan politici. Maar ook wij zijn gewone mensen, ook wij hebben een mening. Ik zit ook op sociale media. Ik kan daar als topambtenaar niet alleen oppervlakkig communiceren over ditjes en datjes. Ik vind het ook een vorm van nieuw leiderschap dat je je mening kan verkondigen en je worsteling laat

zien als ambtenaar, zonder dat dit afbreuk doet aan het besluit dat genomen is.”

Heeft je dat nooit in het nauw gebracht? Of neem je dat voor lief, omdat het je ook veel brengt?

“Ik hou wel rekening met wat ik waar en wanneer zeg. Die sensitiviteit hoort ook gewoon bij je werk als ambtenaar. Gister had ik een bijeenkomst met medewerkers die de eed of gelofte moesten afleggen. Ze vroegen naar een moeilijke casus. Daar kon ik gewoon op ingaan. En ook die podcast: ik wist dat de interviewster mij op een integere manier zou bevragen. Maar het werkt ook zo dat ik bij een journalist die de reputatie heeft zaken uit de context te halen, meer afweeg wat ik wel of niet zeg.”

Zijn er de afgelopen tijd ook momenten geweest dat je, ondanks verwachte tegenstand, bewust koos om je mening te geven?

“Er lopen op dit moment allerlei forensische onderzoeken naar de handelwijze van VWS in de aanschaf van persoonlijke beschermingsmiddelen. De wens van de politiek is om daar volledige openheid in te geven. Dat wil ik ook. Toch moet je óók de afweging maken wat dat doet met de privacy van alle betrokkenen. Ook als het algemene sentiment is dat de onderste steen boven moet komen, vind ik dat privacy zwaar weegt. De AVG stelt ons voor enorme uitdagingen, maar is ook voor ons leidend. ‘Je hebt geen politieke antenne’, hoorde ik. Maar die heb ik wel degelijk, alleen maak ik een andere weging. Mijn advies kan dan als tegendraads of niet politiek-sensitief worden opgevat. Maar dat neem ik voor lief.”

Als het gaat om openheid, gelijkwaardigheid, het eerlijke verhaal, hoe kunnen communicatie-professionals dan daaraan meer bijdragen?

“Ik vind dat we in onze eigen organisaties meer mogen experimenteren met tegenspraak. Naar ambtelijke opdrachtgevers, maar ook naar politieke bestuurders. En in de buitenwereld sterker moeten zijn in de verbinding zoeken. Een aantal OMT-leden heeft ook gezegd dat we de zorgen van deze men-

sen serieus moeten nemen. Wat je er ook inhoudelijk van vindt, ze uiten zich op sociale media, dat is een realiteit waartoe wij ons moeten verhouden. Ook in onze communicatie. Ga met ze in gesprek. De fundamentele vraag die eronder ligt is: waarom hebben we onvoldoende verbinding weten te maken met mensen die het anders zien? Daar ligt een rol voor de communicatieprofessionals. Inclusie moet ook in communicatie een leidend principe zijn. Dat overstijgt kleur, handicap of seksuele oriëntatie. Verschillende overtuigingen en standpunten erkennen en betrekken in je communicatie is cruciaal voor succesvol beleid.” —

¹ *The Curiosity Collective Podcast #21, te beluisteren via alle reguliere podcast apps.*

‘Ik vind dat we in onze eigen organisatie meer mogen experimenteren met tegenspraak. Naar ambtelijke opdrachtgevers, maar ook naar politieke bestuurders’