

# *Verlag bijeenkomst*

## *Professie en loyaliteit*

**Datum:** 11 oktober 2011

**Locatie:** Goed Werk Hub, Den Haag

**Op 11 oktober 2011 vond de vierde bijeenkomst in de serie van zes over de *Beroepstrots van de rijksambtenaar* plaats in de Goed Werk Hub:**

***Professie en loyaliteit.***

**Aan de hand van twee casussen uit de praktijk verkenden de deelnemers welke loyaliteiten een rol spelen in hun werk als ambtenaar en hoe daar een balans in te zoeken.**

**De Goed Werk Hub, een initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelig en sectoroverschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven.**

Vijfentwintig deelnemers namen aan de bijeenkomst deel, allen werkzaam bij de Rijksoverheid en overheidsinstellingen.

Hans Wilmink, adviseur van de afdeling Kennis en Strategie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, trapte af met een inleiding over ambtelijk besef.

Wilmink begon met een verhaal over de ambtenaren die betrokken waren bij de opzet van de gevangenis van Guantanamo Bay. De Amerikaanse wetenschapper Philip Sands wilde de ambtenaren aanklagen vanwege het schenden van de grondbeginselen van hun vak. De ambtenaren hadden geen blijk gegeven van juridisch besef door klakkeloos gehoor te geven aan de wens van hun politieke baas.

Volgens Wilmink is dit geval een voorbeeld van ambtelijk besef, of juist het ontbreken daarvan. Als ambtenaar heb je de plicht om vanuit je vakmanschap tegenwicht te bieden en met alternatieven te komen. Naast de loyaliteit aan je vak, spelen andere loyaliteiten ook een rol, bijvoorbeeld aan de ambtelijke organisatie, de bewindspersoon en de burger. Wil je daar als onafhankelijk ambtenaar een balans in vinden, dan is zelfbesef onontbeerlijk.



*V.l.n.r. Hans Wilmink, Rob Kuipers, Charlotte Grezel*



*Deelnemers wordt gevraagd in een “loyaliteitenvak” te gaan staan*

## “Ren je rot”

Na deze inleiding begeleidde Claire Zalm de actieve werkvorm *Ren je rot*. De zaal werd verdeeld in vier vakken. Elk vak stond voor één van de vier loyaliteiten:

- Jezelf/je beroep
- De politiek/bewindspersoon
- De maatschappij/het veld
- De ambtelijke organisatie

Aan de hand van twee casussen uit de praktijk werd de deelnemers gevraagd telkens te kiezen aan welke loyaliteit volgens hen de casushouder het meeste gewicht had toegekend en vervolgens welke loyaliteit voor hen zelf het zwaarste woog.

### Casus 1: Rob Kuipers

De eerste casus werd verzorgd door Rob Kuipers, topconsultant bij de Algemene Bestuursdienst (ABD). In 2006 was hij de vertegenwoordiger van de minister van Binnenlandse Zaken in de onderhandelingen over de CAO voor rijksambtenaren. Zijn casus betref dat onderhandelingsproces en hoe hij daarin met verschillende loyaliteiten wist om te gaan.

Kuipers begon zijn verhaal met de opmerking dat loyaliteit niet hetzelfde is als hondentrouw. Ultieme loyaliteit is volgens hem het tegenspreken van je baas op het juiste moment en op passende toon.

Goede bewindslieden stellen dat ook op prijs.

Hierna ging Kuipers in op de rol die de verschillende loyaliteiten speelden in het



*Hoe ga je om met verschillende loyaliteiten?*

onderhandelingsproces en welke andere factoren van invloed waren op het bereiken van resultaat. Met vertrouwen van zijn baas en met een mandaat dat hij soms wat oprekte, kwam hij uiteindelijk tot een breed gedragen resultaat.

### ***Ronde 1***

Nadat Kuipers klaar was met zijn verhaal, mochten de deelnemers kiezen welke loyaliteit in hun ogen de grootste rol had gespeeld bij hem. Alle vakken werden bezet, waarbij de loyaliteit aan de ambtelijke organisatie de meeste stemmen kreeg. De redenering was dat de CAO uiteindelijk voor de ambtenaren was en daarom het belangrijkste. Iemand die voor de loyaliteit aan de maatschappij had gekozen, merkte op dat het van groot belang was de uitkomst van de CAO aan de burger te kunnen uitleggen.

### ***Ronde 2***

Hierna mochten de deelnemers kiezen aan welke loyaliteit zij zelf het grootste belang zouden hechten in de casus van Kuipers. Sommigen stapten over naar het vak maatschappij. De motivatie was dat om de kloof tussen burger en politiek te verkleinen en het imago van de ambtenaar te verbeteren, het juist van belang was goed uit te leggen waarom juist deze CAO was afgesloten.

Weer anderen stapten over naar loyaal zijn aan jezelf, je professie: “Trouw zijn aan je eigen professie is meer dan wat je zelf ergens van vindt”.

De vraag die hier opkwam was hoe je een balans kon vinden tussen de verschillende loyaliteiten als je persoonlijk erg betrokken was bij het onderwerp.

Kuipers zelf zei tenslotte dat de loyaliteit jegens hemzelf het zwaarste woog. Dit omdat het incorporeren van alle loyaliteiten in zijn professionaliteit de grootste uitdaging was.

## Casus 2: Charlotte Grezel

Charlotte Grezel werkt als coördinerend raadsadviseur bij het Ministerie van Veiligheid & Justitie. In 2006 werkte ze voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport waar zij verantwoordelijk was voor de herziening van de wet BOPZ, de Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen. De BOPZ regelt onder welke omstandigheden iemand onvrijwillig mag worden opgenomen of behandeld in een psychiatrisch ziekenhuis. Grezels casus ging over dit herzieningsproject.

Aan het begin had Grezel het ideaal dat in de herziene wet de patiënt vooral centraal moest staan. Om dat voor elkaar te krijgen, stak ze veel energie in het bij elkaar krijgen van alle betrokken partijen in het veld. Doordat ze een dialoog organiseerde in een veilige omgeving, verdwenen de tegenstellingen als sneeuw voor de zon. Grezel merkte daarbij op dat het onderhouden van de contacten cruciaal is.

Grezel genoot de steun van haar bewindspersoon, minister Hirsch Ballin. Volgens haar kan vertrouwen georganiseerd worden. Doe dat dan ook. Haar advies: Durf je politieke baas vragen te stellen.

Voor haar project moest Grezel samenwerken met het Ministerie van Justitie, maar tussen dit ministerie en haar eigen ministerie van VWS bestond nogal wat wantrouwen. Haar aanpak stuitte op de nodige weerstand in de eigen organisatie en de loyaliteit daaraan viel haar dan ook zwaar.

Wat haar veel geholpen heeft was trouw blijven aan zichzelf. Vanuit haar professionaliteit heeft Grezel haar omgeving goed op de hoogte gehouden van haar bezigheden, ondanks het feit dat de omgeving haar aanpak niet van harte ondersteunde.

Uiteindelijk is de herziening niet van de grond gekomen, omdat de politieke wil in brede zin ontbrak.

### *Ronde 1*

Na Grezels verhaal gingen de deelnemers in het vak staan dat in hun ogen de grootste rol had gespeeld in het optreden van Charlotte Grezel. Veruit de meeste mensen kozen voor de loyaliteit aan jezelf, je professionaliteit. De verklaring was dat het centraal stellen van de patiënt blijkt gaf van trouw aan de eigen professionaliteit.

### *Ronde 2*

Nu mochten de deelnemers aangeven aan welke loyaliteit zij zelf de meeste waarde gehecht zouden hebben. Eén deelnemer koos voor de loyaliteit aan de politiek, omdat hij vond dat je als ambtenaar de bewindspersoon diende en daarmee de publieke zaak. De meeste deelnemers bleven in het vak staan van loyaliteit aan henzelf en hun professie. Je bent zelf de spil waar de andere loyaliteiten omheen bewegen.

Charlotte Grezel zei, net als Rob Kuipers dat loyaliteit jegens zichzelf, de professie, voor haar het zwaarste woog.



*Claire Zalm (geheel rechts) begeleidt de deelnemers in hun keuze een loyaliteit te kiezen*

## Discussie

In het gesprek dat volgde gaven Rob Kuipers en Charlotte Grezel aan dat het erg belangrijk is dat de kaders waarbinnen je werkt, duidelijk zijn. Je hebt lef nodig om daarbinnen ruimte te creëren. Kuipers: “Beste minister, wilt u een slechte wet op tijd of een goede wet ietsje later?”

Een ambtenaar van het Ministerie van Defensie nam aan het einde het woord. Hij vertelde dat hij als militair loyaliteit heel anders ervoer dan wat hij van de andere deelnemers had gehoord. Zijn loyaliteit gaat zover dat hij bereid is om zijn leven te geven. In zijn doen en laten vormt handelen naar gevoel en wijsheid het uitgangspunt.

Alexandrien van der Burgt van de Stichting Beroepseer sloot af met de woorden dat als je vanuit jezelf werkt, er vanzelf ruimte ontstaat en je altijd een zekere vrijheid hebt. Het gaat ook om morele weerbaarheid. Loyaliteit begint bij jezelf, daarin maak je zelf keuzes en afwegingen. Het is belangrijk daarin elkaar te respecteren en elkaar niet meteen te veroordelen. Soms botsen loyaliteiten, ga dan met elkaar in gesprek en laat horen wat er voor jou toe doet.

## Maurits Hoenders

Vormgeving en foto's: A. Gabrielli