
Verlag bijeenkomst

Jouw rol in een veranderende overheid

Eindhoven

Datum 10 april 2014

Locatie Goed Werk Hub, Stadhuis Eindhoven

“Het vak van brandweer werkt als een virus, als je er eenmaal door bent aangestoken, wil je niet meer terug,” stelt Marcel Appeldoorn, lid korpsleiding Brandweer Midden- en West-Brabant.

Benjamin van Gelderen, hoofd Regieteam Politie Zeeland-West-Brabant zegt op zijn beurt: “Werken bij de politie, dat is mijn roeping”.

Maar hoe zorg je dat je werk aantrekkelijk blijft als het steeds meer onder een vergrootglas komt te liggen? En hoe kun je het vak goed gestalte geven en je roeping blijven volgen in een organisatorische en maatschappelijke context die enorm verandert?

Over deze vragen ging de derde Goed Werk Hub op 10 april 2014 in de serie ‘Jouw rol in een veranderende overheid’.

“Ontwikkeling moreel kompas sleutel tot goed vakmanschap”

Appeldoorn werkt bij de brandweer en is lid van de korpsleiding Midden- en West-Brabant. Landelijk gezien is de brandweer een organisatie van zo’n 30.000 medewerkers waaronder ongeveer een kwart beroepskrachten. Voor hem is de sleutel tot goed vakmanschap de ontwikkeling van een moreel kompas. Daarbij hoort allereerst ook het begrijpen van de veranderende context waarbinnen het werk plaats vindt, omdat je anders niet koersvast kunt zijn.

Het korps is per 1 januari 2014 verdeeld over 25 veiligheidsregio’s, zo vertelt Appeldoorn. Vroeger waren dat er 400. Dit alleen al tekent de enorme omvang van de samenvoegingsoperatie waarvan de impact door bestuurders nogal eens wordt onderschat. De brandweerorganisatie is een groot bedrijf geworden dat bovendien zo’n 10 tot 35% aan bezuinigingen opgelegd heeft gekregen. Het zichtbaar maken van resultaat en rendement van de inspanningen wordt steeds belangrijker alsook de risicobeheersing aan de (preventieve) ‘voorkant van de veiligheidsketen’ zoals dat in het jargon heet. Alleen al deze verandering in taakopvatting vergt een behoorlijke culturomslag binnen de organisatie. Dit betekent ook



*Marcel Appeldoorn:
“... de druk die van de
veiligheids-utopie
uitgaat, de gedachte
dat we alle risico’s
kunnen beheersen en
dat 100% veiligheid
realiseerbaar en
regelbaar is...”*

dat de advieskant van de brandweer steeds belangrijker is geworden: om de risico’s op het uitbreken van brand zo klein mogelijk te houden, wordt men bijvoorbeeld ingeschakeld bij de bouw van projecten, bij het ontwerpen van nieuwe wijken en infrastructuur. Wat het werk volgens Appeldoorn bovendien lastiger maakt, is de veranderende maatschappelijke setting: de lage risico-acceptatie, gekoppeld aan de maakbaarheidsgedachte die breed gedragen wordt.

Appeldoorn: “De brandweerlieden zelf, maar ook de bestuurders komen steeds meer onder vuur te liggen, door *social media* gedreven aandacht, de maatschappelijk beperkte risico-acceptatie, kortom de druk die van de veiligheidsutopie uitgaat, de gedachte dat we alle risico’s kunnen beheersen en dat 100% veiligheid realiseerbaar en regelbaar is”. Daarmee is het voor de professionals binnen de brandweer (of dit nu de beroepskrachten zijn of de vrijwilligers die bij de brandweer werken op basis van een nul-uren contract) ‘werken onder een vergrootglas’: ze kunnen onderwerp zijn van een onderzoek, rond mogelijk verwijtbaar handelen, waarbij ook steeds meer de aansprakelijkheidsvraag wordt gesteld. Verantwoording kunnen en durven afleggen wordt steeds belangrijker.

De toenemende maatschappelijke en politieke druk die van de (sociale) media-aandacht rond incidenten uitgaat, illustreert Appeldoorn met voorbeelden. In Uithoorn was er in 1992 een explosie van een chemiefabriek middenin het dorp; drie bedrijfsbrandwachten kwamen om en er raakten elf andere fabrieksmedewerkers gewond. Maar over dit ernstige ongeluk kwam geen onderzoeksrapport uit en er was amper roering in de media.

Ruim twintig jaar later is dat wel anders. Een brand bij Chemiepack in het haven- en industriegebied Moerdijk in 2011 met veel schade maar geen gewonden, geeft aanleiding tot een stapel onderzoeksrapporten en veel kritiek op de brandweer. Belangrijk in dit incident is dat de burgemeester achter zijn korps is gaan staan. Ook is het essentieel dat er vanuit de veiligheidsregio een film wordt gemaakt over wat er nu precies is gebeurd. Deze film gaf een helder en goed antwoord op de kritiek, met een duidelijke verantwoording van de tijdens de operatie gemaakte keuzen. “Het is altijd goed om verantwoording af te leggen, maar dan wel op basis van de feiten en dat hebben we gedaan,” zegt Appeldoorn hierover.

Het kan ook anders gaan: bij een brand bij chemiebedrijf ELD in Oosterhout in juni 2013, waarbij de brand al snel onder controle is, levert een burgemeester uit een andere gemeente kritiek op de brandweer. Dit leidt tot forse commotie tot aan Kamervragen toe. “Waarom? We hebben een minister van Veiligheid en Justitie. De suggestie die hiervan uitgaat is dat de veiligheid ook regelbaar is. Dat is de dynamiek die optreedt”. De misleidende gedachte daarbij is dus dat veiligheid via regelgeving, strengere voorschriften en protocollen geheel en al te beheersen is. De spannende vraag is: ‘Hoe kun je in deze complexe en dynamische omgeving ruimte voor vakmanschap overeind houden?’

Volgens Appeldoorn is een eerste stap naar positieve actie en goed invulling kunnen blijven geven aan je professie, snappen wat er feitelijk gebeurt. Voor Appeldoorn zelf is een aantal inspiratiebronnen daarvoor belangrijk geweest. In een samenleving met lage risico-acceptatie hebben organisaties - zo leerde hij van Wouter Hart*) - de neiging om ‘verdraaid’ te raken, niet gericht op de bedoeling van de organisatie maar op het voldoen aan de eisen die de interne systeemwereld - via regels, procedures en protocollen - aan het werk stelt. Het als leidinggevende en professional, soms tegen de verdrukking in, centraal blijven stellen van de bedoeling van het werk maakt creativiteit en energie binnen de organisatie vrij om naar werkbare oplossingen te zoeken.

Van schaatser Erben Wennemars leerde hij vooral dat het belangrijk is om je focus helder te hebben zodat je duidelijke prioriteiten kunt stellen en binnen duidelijke kaders ruimte kunt geven aan persoonlijke groei van medewerkers. Je kunt deze ruimte ook garanderen door als dienende leidinggevende richting je medewerkers, de organisatie en de samenleving als ‘hitteschild’ (bedrijfskundige Mathieu Weggeman) te fungeren en zo de professional te beschermen tegen allerlei bestuurlijk gedoe en/of politieke eisen van buitenaf. We gaan ten onder aan ‘braaf-taal’ (oud-hoofdcommissaris Bernard Welten) en moeten lang niet altijd de bestuurder naar de mond willen praten, maar opstaan voor hetgeen vanuit het vak nodig is.

Volgens Appeldoorn gaat het erom dat je samen met de medewerkers constant blijft werken aan de ontwikkeling van je ‘morele kompas’. Dat betekent bewustzijn van en staan voor datgene wat voor de ontwikkeling van je vak en van je mensen nodig is en het blijven cultiveren van de waarden die terugverwijzen naar de bedoeling van de organisatie.

“Politiefunctionaris zijn is geen functie, je belichaamt het vak 24 uur per dag”

Voor Benjamin van Gelderen is het belangrijk dat je het vak ook echt belichaamt, dat je letterlijk en figuurlijk staat voor je vak en verantwoordelijkheid. Hij is 24 uur per dag politiemans en niet alleen van negen tot vijf. Hij benadrukt dat goed werk ook teamwerk is, waarbij het je taak is als leidinggevende om anderen te laten opbloeien.

Van Gelderen is hoofd van het Regieteam van de politie Zeeland-West-Brabant. De kern van zijn verhaal is dat voor hem politiewerk een roeping is. “Brandweer, piloot en politieagent zijn typisch beroepen die mensen van kinds af aan kunnen trekken. Dat was bij mij ook het geval. Dat geldt lang niet voor alle beroepen van mijn voormalige studiegenoten. Je zegt als kind niet: ik zou later accountmanager willen worden”.

Van Gelderen kan zich goed vinden in de schets van Appeldoorn over de veranderende context van het werk bij de brandweer. Ook bij de politie is het zo dat de veranderende maatschappelijke setting het werk een stuk ingewikkelder maakt en het werk van de politiefunctionaris een stuk minder vanzelfsprekend. Met name je autoriteit moet je als politiefunctionaris door geloofwaardig optreden ‘verdienen’ en is geen gegeven meer.



*Benjamin van Gelderen:
“Je houding buiten je
werk bepaalt mede je
geloofwaardigheid als
politieman”*

Van Gelderen kan zich goed vinden in de schets van Appeldoorn over de veranderende context van het werk bij de brandweer. Ook bij de politie is het zo dat de veranderende maatschappelijke setting het werk een stuk ingewikkelder maakt en het werk van de politiefunctionaris een stuk minder vanzelfsprekend. Met name je autoriteit moet je als politiefunctionaris door geloofwaardig optreden ‘verdienen’ en is geen gegeven meer.

Van Gelderen is via een bijzondere weg bij de politie terecht gekomen. Hoewel hij al van kinds af aan bij de politie wilde werken, is hij eerst kort economie gaan studeren aan de Universiteit van Tilburg. Na het behalen van zijn propedeuse besloot hij volledig over te stappen op de studie die daadwerkelijk zijn interesse trok, de psychologie. Achteraf is het naar eigen zeggen wel goed geweest dat hij niet direct naar de Politieacademie is gegaan. Hoe had hij als jong broekie met relatief beperkte ervaring leiding moeten geven aan politiemensen met jarenlange ervaring op straat? Maar het werk als psycholoog bij de Koninklijke Luchtmacht en de Koninklijke Marine, waar hij direct na zijn studie aan de slag ging, begon ook te wringen: “Als jonge psycholoog zat ik indirect te oordelen over wat mensen allemaal meemaken. Maar ik deed zelf niets operationeels, ik miste ergens met de voeten in de klei middenin staan in plaats van langs de zijlijn”. Toen bleek dat een overstap naar de politie alsnog mogelijk was, heeft hij de Politieacademie gedaan. Tot op de dag van vandaag, en we zijn nu vijftien jaar verder, heeft Van Gelderen van de overstap geen seconde spijt gehad: “Ondanks teruggang in salaris, had ik eindelijk aan mijn roeping om via politiewerk direct een bijdrage te kunnen leveren aan een veiliger maatschappij gehoor gegeven”.

Achter deze keuze zit een vraag die iedereen aangaat. Werk je voor het geld of vanuit een passie, een roeping misschien wel? Als politieman krijg je te maken met geweld, vertelt Van Gelderen. Je moet de moed hebben om ergens op af te stappen en in te staan voor collega’s als dat nodig is: “Ik heb Tilburg, de stad die ik als student dacht te kennen, van een andere kant gezien”. Je krijgt te maken met van alles en nog wat, huiselijk geweld,

hennepkwekerijen, opstootjes. Hoe om te gaan met dronken rechtenstudenten met praatjes? Wat te doen in situaties van geweld tegen hulpverleners, met ramptoeristen die een vrije doortocht van de politie belemmeren, met vechtpartijen in een woning? Je moet letterlijk en figuurlijk stevig in je schoenen staan, een klap kunnen incasseren, rechtmatig geweld kunnen toepassen als het doel niet op een andere manier bereikt kan worden, maar bovenal gezag uitstralen door je manier van optreden. Achter deze vragen die het persoonlijk gezag van de politieagent raken, gaat ook een maatschappelijke vraag schuil: hoe treden we op tegenover het geweld richting gezagsdragers?

Er is volgens Van Gelderen meer maatschappelijke druk op het politiewerk ontstaan, net zoals bij de brandweer. Er is vanuit de samenleving veel kritiek: “Of het is: ‘We zien ze nooit’ en als we er wel zijn is het vaak ‘moet het nou zo’, of ‘is dat nou nodig, zoveel politie?’”

Van Gelderen merkt op “dat de wijkagent de laatste jaren veel aandacht heeft gekregen. De politie omvat echter meer. Aangiftes opnemen, de inzet van de divisie zware criminaliteit, noodhulp; ook dat hoort bij het politiewerk”.

Aan het werk worden in toenemende mate extra eisen gesteld van buitenaf, ervaart hij ook als leidinggevende van een team. Ook wordt er veel meer samengewerkt met andere beroepsgroepen zoals de brandweer. De politie is niet langer alleen verantwoordelijk voor veiligheid: het is ook een taak van ouders, scholen en buurtbewoners. Hoe meer partijen zich met de veiligheid bezighouden des te effectiever het is. Wel moet je natuurlijk kijken welke partij(en) op welk moment het beste in actie kunnen komen. Ook doe je het werk in toenemende mate als politieteam samen. Dat roept de vraag op van de medewerkers-participatie: durf je als leidinggevende te vertrouwen op de kennis en kunde van je medewerkers?

“De reflex is - zeker in het begin - om als leidinggevende te denken, nu ben ik de baas en ga ik zeggen hoe het moet. Maar dat werkt niet goed. Voor het eindresultaat is het belangrijker om ervoor te zorgen dat de ander groeit en zo kun je het optimale uit iemands capaciteiten halen”.

Dit alles betekent volgens Van Gelderen allerminst dat hij zijn vak als een jas zou kunnen uitdoen zodra zijn werk erop zit. “Je bent en blijft politieman, 24 uur per dag. Je ogen en oren blijven gespist op mogelijke verdachte of onveilige situaties”. Ook benadrukt hij dat je gedrag in privé-situaties ook altijd door de beugel moet kunnen. Je houding buiten je werk bepaalt mede je geloofwaardigheid als politieman. Precies in deze zin zijn werk en privé niet te scheiden.

Hoe kun je trouw blijven aan je professie binnen een veranderende en veeleisende omgeving?

De inleidingen roepen veel herkenning - de uitdagende systeemwereld, regeldruk en de overmaat aan protocollen en maatschappelijke eisen - en gespreksstof op. Allereerst over de schets van het politiewerk. Het politiewerk heeft meer nog dan met geweld op straat of in huis te maken met geweld dat veelal verborgen blijft, de confrontatie met tragiek en met menselijk leed die niet op een of andere wijze door heroïsch gedrag op te lossen is. Voor deze andere, veeleisende en vaak onbekende kant van het politiewerk vraagt oud-politieman Jacques Smeets aandacht. Vanuit de deelnemers aan deze Goed Werk Hub wordt ook een case aangedragen die de andere kant van het vak illustreert en tegelijkertijd aangeeft hoe je op basis van toewijding en professionaliteit over functionele weerstanden binnen de systeemwereld kunt heenstappen.

Via toewijding en professionaliteit over grenzen heen

Er is een dood baby'tje gevonden in een plastic tas. Moeder zit in detentie en wordt aangehouden op verdenking van doodslag of moord. Wat te doen? Een moeder moet hoe dan ook afscheid kunnen nemen van haar kind. Evenzeer heeft ook de baby recht op een fatsoenlijke begrafenis. Pas toen deze waarden helder waren, bleek het mogelijk om met medewerking van verschillende samenwerkende instanties, waaronder de politie, een begrafenis te regelen die volgens de normaal geldende regels niet zou kunnen. Bij de mensen die er binnen de gemeente bij betrokken zijn, roept het bewondering op. Iedereen heeft hier meer gedaan dan wat strikt genomen had moeten of gekund. Domweg omdat deze uitzonderlijke situatie daarom vroeg. "Die kant van het politiewerk wordt niet gezien door het publiek, de enorme zorg, toewijding en professionaliteit die niet heroïsch zijn, zijn vaak onzichtbaar maar minstens zo belangrijk voor betrokkenen. Voor deze mate van beroepskwaliteit neem ik mijn petje af". Toch moesten binnen de gemeente heel wat weerstanden vanuit de systeemwereld worden overwonnen voor het zover was. Hoe? Door het gesprek met alle betrokkenen aan te gaan en samen rond de tafel te gaan zitten. Door via persoonlijk contact verbinding te zoeken. En door de vraag te stellen: wat hebben wij hier te doen?

In het gesprek over dit voorbeeld blijkt hoe cruciaal het is om met elkaar in gesprek te gaan om tot verbindingen te komen. Dan blijkt veel meer mogelijk dan wat de strikte kaders doen vermoeden. Dan is er ruimte om zaken op een nieuwe manier op de lossen.

... tussen de overmaat aan regels en protocollen door

Toch blijkt uit de gesprekken ook de neiging om na elk incident dat buiten het kader van de regels valt (en voor dit tragisch voorval was 'godzijdank nog geen protocol') nieuwe regels vast te stellen. Het gevaar: de systeemwereld wordt groter en nog dominanter.

Wat doen wij na Pukkelpop waar een plotselinge storm vijf minuten voor aanvang over het festivalterrein in Hasselt raasde? vraagt Appeldoorn. We schrijven in een protocol voor dat er bij festivals een weerdeskundige moet komen die kan inschatten of er wel of niet zo'n storm zal plaatsvinden, alsof we daarmee botte pech kunnen voorkomen. In België was veel meer realiteitszin: het besef dat een ongeluk soms in een klein hoekje zit en niet valt uit te sluiten. De teneur in ons land is dat je geen fouten meer mag maken, de bestuurders niet, en uiteindelijk de ministers ook niet. Ook acceptatie van regionale verschillen en variatie in risico's is hoe dan ook nog steeds een lastige zaak.

Risicomijdend gedrag gaat met nieuwe overheidsrol botsen

Uit het gesprek blijkt dat risicomijdend gedrag van bestuurslagen, in reactie op een maatschappij die weinig pech en ongeluk accepteert, weleens fors zou kunnen gaan botsen met de beoogde veranderende overheid die flexibel is, niet hiërarchisch en samenwerkt met verschillende betrokkenen als partners. De politieke top wil sturen en geen onrust. De nieuwe werkelijkheid is dat er straks van de samenleving van onderop oplossingen verwacht worden die onmogelijk in alle gevallen 'politiek afgedekt of voorzien' zullen zijn. Wat doe je dan? Met hoeveel waardering zal dan nog over burgerparticipatie worden gesproken? Deze spagaat ontstaat in de huidige tijd en begint langzamerhand steeds zichtbaarder te worden.

Dienend-leiderschap

Dienend-leiderschap met nadruk op rentmeesterschap kan soelaas bieden. Het besef dat je tijdelijk de organisatie in beheer hebt en deze beter moet teruggeven of doorgeven dan toen je binnenkwam. Een goede leider weet goed te luisteren en te verbinden. Ook staat hij/zij voor de beslissingen van zijn/haar medewerkers, ook als er een keer iets fout gaat.

...en duidelijkheid scheppen vanuit de professie in wat wel en niet kan
 Maak als professional duidelijk wat nodig is om je werk goed te kunnen blijven uitoefenen. Dat wordt vaak niet gedaan. Gebruik de bureaucratie, het systeem in je voordeel of schakel je baas op het juiste moment in, soms ben je er dan heel snel uit.

‘Doe je werk maar minder goed’. En dan?

De context blijft soms knellen. Wat te doen in de volgende casus? In de gemeente die te maken heeft met bezuinigingen, krijgt de maker van een personeelsblad te horen dat het resultaat geen 8 hoeft te zijn, maar dat een 6 ook goed is. Wat dan te doen? Ook hier geldt dat het helder maken van de consequenties van die uitspraak in een gezamenlijk gesprek handig is. En goed zicht op de prioriteiten die je zelf hebt. Wat zou eventueel minder kunnen en wat niet?

Geen pasklare oplossingen maar voortdurende gesprekken als antwoord

Uit de bijeenkomst blijkt eens te meer dat al met al geen vaste recepten te geven zijn voor de eisen die aan goed werk in de betekenis van uitmuntend vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid gesteld kunnen worden. Wat ‘kwaliteit’ van werk is, kan niet abstract en eens en voor altijd vastgesteld worden. Ze vraagt voor elke situatie om andere en persoonlijk verschillende antwoorden. Alleen door regelmatig gesprekken te voeren met mede-professionals kan een gedeelde standaard van goed werk worden geformuleerd, waarbij de kwaliteit van het werk optimaal blijft. Alleen zo kun je trouw blijven aan je professie, zelfs in veranderende omstandigheden.

Noot

*) Wouter Hart is auteur van het boek *Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling* (2012).

Verslag geschreven door Jan Prij

Redactie/vormgeving: A. Gabrielli

Deze bijeenkomst maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*, ontwikkeld door Stichting Beroepseer en mogelijk gemaakt door het programma *Beter Werken Openbaar Bestuur* van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

www.beroepseer.nl

