

Gespreksdeelnemers:

Michel Donners	Gespreksleider / Lid projectteam Loyale Tegenspraak
Esther Zandt	Coördinator Inkopen & Aanbestedingen bij Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk HIS
Richard Lennartz	Directeur bij Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk HIS
Alex Corra	Beleidsadviseur Recht & Ethiek bij SVB
Rik van Steenbergen	Beleidsadviseur Kwaliteit van de arbeid en Arbeidsrecht bij FNV

Michel: Welkom bij de podcast loyale tegenspraak. Loyale tegenspraak is een project van het A+O fonds Rijk. Wij willen een bijdrage leveren om de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. Mijn naam is Michel Donners, ik zal vandaag het gesprek een beetje proberen te leiden. Ik ben lid van het projectteam Loyale Tegenspraak, waarin naast mezelf ook mensen van Binnenlandse Zaken en van de vakbond FNV actief participeren. Vandaag spreken we met vier gasten die allemaal ervaring hebben met het vergroten van de ruimte voor loyale tegenspraak. Zij zijn ook bekend met dilemma's en hebben inspirerende ideeën over de oplossingen die ons binnen de Rijksoverheid kunnen helpen om dit belangrijke thema een stukje verder te brengen. Ik ga ze het woord geven om ons te vertellen en mee te nemen in hun verhalen en hun ervaringen. Ik ga beginnen bij Esther. Esther, welkom, aan jou het woord om jouw ervaringen over loyale tegenspraak met ons te delen.

Esther: Mijn naam is Esther Zandt van de Haagse Inkoop Samenwerking. Ik heb een team om mij heen van 35 inkoopadviseurs. We hebben twee van zulke teams en we hebben een beetje tweeledig te maken met loyale tegenspraak op inhoud. We hebben te maken met allerlei inkoop- en aanbestedingstrajecten vanuit ministeries en het kan dus zijn dat daar iets conflictueus ontstaat, waardoor een inkoopadviseur moeite heeft met wat misschien wel een hoge ambtenaar vindt en hoe ga je daar dan daarmee om. Maar ook intern gericht in de organisatie zijn er natuurlijk ook soms dingen waar collega's van mij wat over vinden en wat over willen roepen en binnen de HIS is mijn ervaring dat door een hele open en eerlijke cultuur te hebben, er een klimaat gecreëerd is waardoor we, nou niet alles, maar ik denk wel heel erg veel met elkaar bespreken en op tafel durven leggen.

Michel: Dank je wel. We gaan over naar Richard. Richard, jij bent directeur. Ik hoor een open samenwerking, sociale veiligheid en alles op tafel durven leggen. Hoe is dat gekomen?

Richard: Nou hoe dat zo is gekomen, zal ik met een voorbeeld illustreren. Ik was er nog niet zo heel lang en er komen mensen soms dingen aan je vragen en dan geef ik mijn mening. Dan krijg ik later te horen dat ze tegen hun manager hadden gezegd: de directeur heeft dat gezegd, dus we gaan het zo doen. Dan denk ik: oh wacht even, ik maak dus een grote fout. Ik moet dus heel duidelijk maken: joh je krijgt mijn mening, dat vind ik. Maar ik nodig ook mensen uit: ga bij anderen je mening ophalen, ga hun mening ophalen, en als die er anders over denken, maak je eigen keuze daarin. Echt meegeven, wat ik zeg is zeker geen wet.

(Richard:)

En ja, het tweede wat Esther beschrijft, is de open sfeer daarvoor creëren, mensen ook echt waarderen als ze tegenspraak geven en niet alleen zeggen: dankjewel en dan niks meer laten horen, maar ook aangeven wat je ermee gedaan hebt. Het tweede is wat meer op de manier van organiseren. Esther noemde al: we werken onder andere met departementen, daar doen we aanbestedingen voor. Wat we met regelmaat doen, dat heet bij ons een tenderboard. Daar zitten allemaal hele wijze jongens en meisjes in die zonder last van ruggenspraak hun mening kunnen geven. Adviseurs en opdrachtgevers kunnen daar samen hun aanbestedingsvraagstuk inbrengen en dan krijgen ze tegenspraak vanuit die mensen die daar zitten en dat is vaak een hele batterij met je mag het commentaar noemen en dan mogen ze daar meedoen wat ze willen. Dus het is geen verplichting om er wat mee te doen, maar het helpt je wel om heel goed na te denken wat je gaat doen. Dus het is ook meer georganiseerde tegenspraak.

Michel: Je organiseert actief dat er tegenspraak gebeurt? Je creëert de veiligheid om dat een plek te geven?

Richard: Absoluut.

Michel: Oké dank, gaan we naar Alex.

Alex: Hey, ik ben Alex Corra, ik ben beleidsadviseur Recht en Ethiek bij de Sociale Verzekeringsbank. De Sociale Verzekeringsbank is een uitvoeringsorganisatie, bekend van de AOW die we uitbetalen, de kinderbijslag o.a., de PGB's. Ik ben daar een jaar of vijf à zes beleidsadviseur en sinds een jaar of drie hebben wij echt een ethics center en zijn we bezig gegaan met ethiek. Ik kom vanuit de afdeling juridische zaken en als beleidsadviseur merkte ik na een aantal jaar dat een bepaald patroon zich herhaalde soms. Daarbij werd gevraagd: mag dit en dan willen ze natuurlijk graag ja horen, maar ja dat kan niet altijd. Soms is het gewoon dat juridisch iets niet kan en als je dan onlangs alle creatieve moeite toch moet zeggen: nee dat kan echt niet, dan zag je dat het gesprek heel snel dood sloeg; dat ze ook zoiets hadden van: de volgende keer gaan we het misschien niet meer vragen of gaan we er een beetje omheen manoeuvreren en dat merkten wij. Als juridische afdeling hadden wij ook een soort van motto, wij zijn partner in geweten. Wij moeten helpen mensen de beste juridische oplossing te vinden, maar we moeten ook ergens soms wel eens een grens kunnen trekken en hoe doen we dat nou? Wat we eigenlijk gedaan hebben, we hebben gezegd, ja we zijn het verkeerde gesprek aan het voeren, we zijn de verkeerde vraag aan het beantwoorden. We moeten niet praten over: mag dit, maar we moeten eerst praten over: moet je dit willen en waarom wil je dat? Dat zit veel meer in de hoek van de ethiek, zijn wij het goede aan doen als ambtenaren, als organisatie, als overheid? En wat jij nu wil, past dat daarin en hoe dan? Hoe verhoudt zich dat dan tot het recht? Daarmee kun je een heel ander gesprek blijven voeren, ook op het moment dat de juridische conclusie soms is: nee, dit kan niet in ieder geval. Dat was een eerste stap naar het gaan introduceren van het onderwerp van ethiek. Veel explicieter binnen de organisatie en dat is nu ook alweer zo uitgegroeid dat we bijvoorbeeld ook bezig zijn met ethisch leiderschap. Dus hoe zorg je nu dat je als leidinggevende het goede voorbeeld geeft in het goede doen, op zo'n manier dat mensen het ook zien en absorberen? Dus onder andere dat soort dingen.

Michel: Dank je wel. Kun je daar eens een voorbeeld van geven, van die omslag van: 'mag dat' naar: 'zouden we dat moeten willen?'

Alex: Nou ja, heel vaak gaat dat dan in de praktijk ook wel om AVG-vraagstukken. Dan heb je soms een heel goed verhaal, ook waarom je iets zou willen, ook vanuit maatschappelijk perspectief, maar ja, dan moet je toch gaan praten: maar moeten wij dit nu willen? Wij zijn een overheidsorganisatie, we hebben een voorbeeldrol, dus ja ... Kijk, het is een prachtig doel, wat we misschien willen gaan realiseren: mensen helpen. Kijk, als het gaat over bijvoorbeeld fraude-opsporing, dan is het heel gauw, veel makkelijker om te zeggen, ja, maar we gaan niet de wet overtreden om fraude-opsporing mogelijk te maken. Ja, natuurlijk moet je fraude aanpakken, maar zeker in het huidige klimaat zie je dat dat bewustzijn is er wel, maar juist als het gaat om: we willen mensen helpen, ja, daar kan toch niemand tegen zijn. Mensen die ook kwetsbaar zijn, in een kwetsbare positie zitten ... dan kunnen we geen informatie uitwisselen, omdat daar dan bijvoorbeeld geen grondslag voor is. Men wil dat wel heel graag. Dus dat soort gesprekken voeren wij ook veel meer. Dat zorgt er ook wel voor dat men zich bewuster is van de lastigheid van dat thema. Ook een ander soort concreet voorbeeld: als mensen ergens buikpijn over voelen. Dus we hebben heel erg, zeggen we ook in de organisatie: als jij nou ergens buikpijn over voelt: in plaats van dat je daar nou heel lang blijft mee rond blijft lopen, kun je altijd naar ons toe komen en dan gaan wij wel voor een deel met jou dat gevecht aan om te kijken: waar komt die buikpijn vandaan? Is dat echt iets vanuit een concrete casus of zit daar iets achter? We gaan ook niet voor jou beslissen, we gaan niet voor jou dat dilemma oplossen, maar we gaan je wel helpen om verder te komen met dat dilemma en soms betekent dat ook de hiërarchie ingaan. Waar je ook wel tegenaan loopt, is dat mensen toch een beetje bang zijn voor de hiërarchie, of denken, nou ja, er wordt toch niet naar me geluisterd, of hier heb ik geen energie en geen tijd voor. Wij zijn best wel een grote organisatie, dus ook redelijk wat lagen in de organisatie. Zeker tussen uitvoering en de wat hogere managementlagen zit best wel een afstand, ongewild, maar die is er gewoon in de praktijk. Dan kunnen wij ook helpen om dat soort signalen, bijvoorbeeld naar directeuren, door te geven en dan te zeggen: kijk, dit komen we tegen en dan gaan we bijvoorbeeld in gesprek met directeuren om daar in ieder geval het signaal door te geven en ook te kijken, kunnen we dan helpen om daar iets mee te gaan doen.

Michel: Dankjewel. Rik?

Rik: Ja, mijn naam is Rik van Steenbergen. Ik ben beleidsadviseur bij de FNV. Ik houd me sinds april 2000 zeer intensief bezig met het onderwerp klokkenluider. We hebben als FNV gedurende drie avonden een lijn geopend om te inventariseren hoe groot nu het probleem was van werknemers, zowel in de publieke, als in de private sector, als ze een misstand melden. We hadden een paar signalen gekregen van werknemers die een misstand melden en tot hun grote schrik daar niet voor werden geprezen, maar werden benadeeld. En tot onze schrik bleek dat een enorm probleem te zijn. In een paar uur tijd hadden we meer dan 8.000 meldingen van mensen die hun verhaal wilden doen en tot nu toe doen we ook nog steeds ons voordeel met wat ons toen verteld is om te kijken wat je er dan aan moet doen en wat heel belangrijk is, dat is eigenlijk al gezegd. Dat is die open bestuurscultuur, open cultuur als het gaat om de private sector ook. Die is veel belangrijk eigenlijk dan wat je binnen een organisatie aan meldlijnen en procedures allemaal hebt vastgesteld. Je kunt prachtige procedures hebben op papier en mensen durven niet te melden, je kunt niks op papier hebben en mensen durven wel te melden. Dat is uiteindelijk het allerbelangrijkste. Wat ik ook belangrijk vind, dat is ook iets wat steeds duidelijker geworden is: veel mensen die zogenaamd de klok luiden, zijn helemaal niet van plan de klok te luiden. Mensen doen gewoon hun werk vanuit hun beroep en vak en melden iets wat niet klopt en bemerken dan tot hun schrik dat ze tegengewerkt worden, dat er niks mee wordt gedaan en in sommige gevallen wordt er tegengewerkt of in het ergste geval word je de organisatie uitgewerkt. In verreweg de meeste gevallen besluiten mensen niet om klokkenluider te worden, maar ze doen gewoon wat ze moeten doen volgens hun eigen beroepsethiek en komen dan soms van een koude kermis thuis.

Michel: Als ik het goed begrijp: mensen willen niet uit het systeem stappen, maar willen in het systeem hun geluid gehoord krijgen. Klokkenluiden is echt misschien nog wel een stap verder dan loyale tegenspraak, want mensen willen, als ik jou goed begrijp, in het systeem hun geluid geven vanuit hun eigen waarden en normen en opvattingen, en daarin gehoord worden en verandering realiseren. Mensen willen niet naar een buitenstaander stappen om dat te realiseren.

Rik: Klopt. Er is ook uitgebreid onderzoek gedaan, ook in het buitenland, naar hoe mensen melden. Er is een hele discussie van: moet je eerst intern melden of mag je meteen extern melden? Wat je ziet in dat onderzoek is dat 90% van alle werknemers intern meldt. De mensen die intern melden en dat nog een keer moeten doen en misschien nog een keer, die besluiten in de meeste gevallen om gewoon te stoppen en niks meer te doen. Dus het is zeer uitzonderlijk voor werknemers in de publieke en private sector om extern te melden. Dan moet er echt wel heel veel aan de hand zijn. Dan gaat het om iets wat zo belangrijk is voor de betrokken werknemer of ambtenaar, dat hij vindt: dat moet echt naar buiten toe. Hetzij bij een inspectie, hetzij echt in de publiciteit, omdat er enorme risico's zijn als dat niet wordt opgepakt.

Michel: En als je het hebt over werknemers die tegenspraak willen uiten dan hebben we het niet over werknemers die ontevreden zijn over het aantal vakantiedagen, maar dan gaat het echt over dingen die ... kun je eens zeggen wat voor dingen dat zijn?

Rik: Nou ja, dat kan van alles zijn. Dat kan gaan over het illegaal lozen van gevaarlijke stoffen. Het kan gaan over het niet nakomen van veiligheidsmaatregelen, waardoor mensen gevaar lopen. Maar het kan ook gaan over zoets als structurele seksuele intimidatie en misbruik, misbruik van machtspositie ook. Het verstrekken van verkeerde informatie. Het kan over heel veel dingen gaan en wat ook van belang is dat de lat niet hoog gelegd moet worden, ook door de organisatie niet, als het gaat om wat voor soort misstanden je mag melden met zogenaamde klokkenluidersbescherming. Het maakt nogal verschil ook wie er meldt. Daar heb ik ook wel een voorbeeld van.

Ik kan geen namen noemen, maar een burgemeester was voorzitter van een bibliotheek en die liet kopieën maken van boeken en dat was illegaal. Dat deed hij meerdere keren en er was een werknemer van de bibliotheek die zei: dat kan toch helemaal niet, wat u doet is illegaal. Dat ging uiteindelijk zo ver dat de burgemeester gebruik heeft gemaakt van zijn bevoegdheid om de betrokkene te laten opnemen in een psychiatrische inrichting. Wat je zou kunnen zeggen, is dat het stelen van kleine dingetjes, potloden en dergelijke, dat is niet echt een misstand waar de maatschappij zich mee bezig moet houden. Maar op het moment dat het gebeurt door politie-agenten bijvoorbeeld, wordt het alweer wat anders. Dus je moet het altijd in de context zien en je kunt niet zomaar zeggen van: dit is een ernstige misstand en dat niet. Maar het hangt helemaal van de situatie af. Het hangt van je functie af. En wat ik ook gemerkt heb en ook relevant denk ik, is om eventjes te melden dat er een verschil zit tussen de publieke en private sector, in die zin dat het afbreukrisico voor mensen in de publieke sector, en dan heb ik het over hoge ambtenaren, bewindspersonen, groter is dan dat van mensen in de private sector. Je kunt in de private sector een heleboel uitvreten om het zo maar eens te zeggen en toch een goede baan krijgen. Maar in de publieke sector is het vaak einde carrière. Dat betekent ook dat in de publieke sector pogingen om iemand het zwijgen op te leggen, vaak veel ernstiger zijn dan in de private sector.

Michel: Dank je wel. Dank voor jullie eerste input als het gaat over wat we bedoelen met loyale tegenspraak, wat komen we in onze beroepspraktijk tegen. Het is volgens mij evident dat we zoeken met elkaar, ik bedoel de organisaties, de vakbonden, de werkgevers, om de ruimte voor loyale tegenspraak wat te vergroten met elkaar. We hebben een aantal voorbeelden hiervoor genoemd.

(Michel):

Hebben het ook al gezegd, het zit misschien wat minder in de procedures en de regels; het zit echt wel in de gedragsniveaus en openheid in de cultuur. Toch even bij jullie de vraag: als het gaat om de HIS, het creëren van de cultuur, als je die omschrijft, tegen welke dilemma's loop je dan aan? Welke beelden moet je dan bevechten om die cultuur te creëren en om dat werk van de grond te krijgen? Zou je daar iets over kunnen vertellen?

Richard: Nou, laat ik beginnen: cultuur creëer je niet. Cultuur ontstaat uit wat we met z'n allen doen, volgens mij door heel consequent te zijn in wat je doet en hoe je doet. Om nog een voorbeeld te geven over het creëren van zo'n sfeer: ik hoorde links van mij net allemaal hulplijnen. Dus dan kun je mensen inschakelen die voor jou wat gaan doen. Wij proberen dat intern op te lossen, dat mensen intern zaken op tafel leggen. Soms vinden medewerkers het moeilijk om dat met de coördinator of een manager te bespreken. Wij hebben hele simpele afspraken bij ons. Iedereen mag met mij een afspraak maken, hoeft van tevoren niet aan te geven waar het voor is. Dat geldt voor medewerkers, maar ook voor mensen van buiten, geldt voor iedereen. Iedereen krijgt die afspraak. Als mensen iets met hun manager hebben, dan hoor ik het aan, ik vel er geen oordeel over, ik vind er ook niks van, en ik geef mee hoe zij er met hun manager mee om zouden kunnen gaan. Dus ik geef ze hulpmiddelen, manieren van, om het aan te pakken. Ik maak ook de afspraak: ik doe er helemaal niks mee, ik ga niet naar jouw manager, ik ga niet de lijn interveniëren, helemaal niet. Jouw manager hoort er ook niks van. Ja en ik wens je heel veel succes om het op te lossen. Daardoor creëer je hopelijk een sfeer dat mensen het altijd op tafel kunnen leggen en dat ze er zelf mee aan de slag gaan. Dat we de hulplijnen die soms nodig zijn, dat we die niet nodig hebben. We moedigen ze wel aan, dus met regelmaat zul je zien dat als ik wat rondstuur over integriteit, ethiek, over aankarten van zaken die niet goed lopen: mag je bij je manager doen, mag je bij mij doen, mag je bij iedereen doen. En mocht je het moeilijk vinden: er is een integriteitscoördinator, er is iemand van de medezeggenschap, daar kan je ook altijd je verhaal kwijt. Dus ook heel open neerleggen, als je bij ons niet durft, doe het bij de hulplijnen daarbuiten en daar heel consequent in zijn. Als iemand dan aankart wat niet goed is, wat ik hoorde, nooit zeggen: wat vervelend dat je het meldt. Ik heb ook weleens dat ik denk, ja shit ik ben er net helemaal uit. We hadden laatst nog een voorbeeld. Waren we er eindelijk uit bij hoe we gegevens gaan ontsluiten bij onze departementen, was een lang traject om het geregeld te krijgen en dan stuurt een medewerker, ik zal geen naam noemen, mij een mailtje: Beste Richard, heb je hier en hierover nagedacht? Want om die en die reden kan het weleens heel vervelend zijn.

Mijn eerste reactie is ook van: ja joh, heb ik helemaal geen zin in. Even heel menselijk hè. Helemaal geregeld. Mijn tweede reactie: ja, hij heeft wel gelijk, moet ik goed over nadenken.

Dus zijn we het gaan uitzoeken en ik bedank hem ook voor dat hij het heeft aangegeven. Het is geen direct-report van mij, dus hij slaat keurig allerlei lagen over, hartstikke goed. Ik laat hem ook weten wat ik ermee gedaan heb uiteindelijk. Dat hoort er ook bij, laten weten wat je ermee gedaan hebt en wat de overwegingen daarbij zijn. Dus wat Esther noemde, transparant zijn, ook in je afwegingen.

Esther: Ja, en aanvullend: niet alleen op dat onderwerp, maar dat gewoon in je genen hebben: hoe gaan we met elkaar om, op alle vlakken? Soms kan dat ook een beetje rommelig overkomen, omdat iedereen met elkaar over alles kan en mag praten. Uiteindelijk zijn er wel kaders en regels en weten we te vinden hoe we ons werk moeten uitvoeren, maar daar omheen is gewoon een hele open en vrije ruimte om het overal over te hebben. Ik denk wel dat er basaal in de mens ook een soort rem zit om meteen je ongenoegen op tafel te leggen en de een zal daar ook meer moeite mee hebben dan de ander, maar daar kun je elkaar ook weer mee helpen. Dus we proberen ook goed naar elkaar te kijken van hoe gaat het met elkaar, met jou of met het team? Daar praten we over met elkaar en volgens mij draagt dat er ook aan bij om die veilige omgeving te creëren.

Michel: Dank. Als je dat zo hoort, Rik, wat is dan jouw bevinding, kan dat zo werken op deze manier? Is dat een advies voor andere onderdelen van de Rijksoverheid?

Rik: Ik denk dat het ontzettend belangrijk is om op deze manier te werken. Er is eind 2019 een Europese Richtlijn vastgesteld, die moet eind dit jaar in Nederlandse wetgeving zijn vastgelegd, en een van de grote veranderingen die de richtlijn met zich meebrengt, is dat het niet meer verplicht is om eerst intern te melden, je kunt meteen extern melden. Dat betekent dus dat je eigenlijk als organisatie in de hand hebt of mensen intern melden. Mensen hoeven maar iets heel kleins te zien, wat misschien niets te maken heeft met een eventuele misstand waar ze tegenaan lopen, maar de manier waarop collega's behandeld worden, dat kan al genoeg zijn om extern te melden in plaats van intern te melden. Die cultuur is dus iets heel veel omvattends, dat kun je niet terugbrengen tot een nauwgezet uitvoeren van bijvoorbeeld een klokkenluidersregeling, maar dat moet echt van de top naar beneden uitgestraald worden en niet alleen in woord, maar ook in daad. Alleen op die manier kun je bereiken dat mensen ook alles wat ze dwars zit, alle problemen die ze zien, eventuele misstanden die ze zien, intern melden in plaats van dat ze dat extern gaan doen. Werknemers in alle sectoren zijn van nature loyale medewerkers, dus ze hebben helemaal niet het idee dat als ze iets tegenkomen dat ze extern moeten melden, het hangt eigenlijk altijd samen met de organisatie waarin ze werken en het normale verschijnsel is dat er intern gemeld wordt. Dat het ook natuurlijk is dat je intern meldt. Vaak is het zo dat er iets mis is met de organisatie als mensen extern gaan melden.

Michel: Richard?

Richard: Ja, en toch kan ik mij voorstellen dat er ook, en dat zal ook bij ons het geval zijn, mensen zijn die altijd een drempel ervaren. Altijd een drempel, hoe je het ook voorstelt, hoe je erbij loopt, hoe je je gedraagt, dat ze altijd een beeld hebben: maar hij is toch hoger in lijn, dus ... Ik denk dat het goed is dat er altijd een mogelijkheid is om naar buiten te gaan en dat je als manager of directeur moet waarderen dat die mensen dat wel doen dan. Want niet iedereen is zo dat 'ie dat intern op tafel legt.

Alex: Ik wil daar even op aanhaken. Juist als er groot verschil is. Hiërarchie is soms bedoeld of onbedoeld een barrière tot dit soort dingen. Professionals, zeker op stafniveau, die weten ook wel hoe ze een directeur of manager moeten aanspreken. Daar zit veel minder verschil in, het klinkt heel stom, hoogteverschil of autoriteitsverschil. Tegenwoordig, in ieder geval dat is mijn impressie, op departementen en in veel overheidsorganisaties op stafniveaus dat functioneert allemaal vrij ... die kunnen elkaar redelijk in de ogen kijken en iets zeggen. Maar juist in organisaties waar er een uitgebreidere hiërarchie is en waar het verschil, misschien onbedoeld, groter is en waar men door het soort werk een andere tijdsdruk ervaart ... Als jij heel erg productiegericht gestuurd wordt in een organisatie, omdat je regels op een hele consistente manier moet uitvoeren, heb jij dan tijd en energie om erachteraan te gaan? Om het eerst tegen je manager te zeggen, over twee weken even te rappelleren: heb je er iets mee gedaan?, daar heeft iemand heel vaak geen energie en tijd voor. Juist dan is het goed dat je die mensen ook helpt, een steuntje in de rug geeft: als jij de energie voor dat gevecht niet hebt, wil ik best wel eventjes voor een deel met je meevechten. We gaan het wel samen doen, maar we gaan voor jou proberen naar boven te kruipen, zodat je over dat drempeltje heen komt (wat misschien alleen in de perceptie bestaat), maar wel overwonnen moet worden om iets te gaan doen.

Rik: Er zijn nog een paar manieren om de drempel voor medewerkers te verlagen om iets te melden. Wat je ziet in grote private organisaties, is dat daar gebruik gemaakt wordt van systemen waarbij medewerkers anoniem misstanden kunnen melden. Maar op zo'n manier dat er wel communicatie mogelijk is. Dus dat niet iemand iets meldt en dat je geen idee hebt waar het vandaan komt, maar de naam wordt niet bekend. Dan kan het helemaal gaan om de misstand in kwestie, die komt dan op de plek terecht waar er iets mee moet gebeuren. Er wordt niet bekend wie de melding heeft gedaan, dat is niet de meest ideale situatie, want normaal met elkaar communiceren met open vizier is natuurlijk verreweg het meest verkieslijk. Vooral in grote private hiërarchische organisaties is dit een heel belangrijk onderdeel, want je ziet dan ook dat meer dan 50% van de medewerkers, die ook de mogelijkheid heeft om met naam en toenaam en dus openlijk te melden, toch kiest voor die mogelijkheid om anoniem te melden. Dat is wel iets om rekening mee te houden. Iets anders is, dat zien we bij de FNV wel, dat als er meerdere medewerkers zijn die dezelfde problemen zien, dezelfde misstanden, dat ook de vakbeweging/de bond de melding over kan nemen, verzamelt en dan wat er binnengekomen is aan meldingen van medewerkers op het niveau van het bevoegd gezag aan de orde stellen. FNV heeft vooral in de publieke sector, de eerste keer was dat de Abvakabo nog in 1999, geïnventariseerd hoe groot het probleem nu is bij ambtenaren. Komen ze vaak in de situatie terecht waarin ze in gewetensnood verkeren? Ze zien iets dat niet klopt en dat er iets mee moet gebeuren. Dat was toen al behoorlijk hoog, dat percentage medewerkers dat zoiets tegenkwam, zo'n situatie. Ook bij meer recente onderzoeken kwam daarbij naar voren dat dat het geval is en dat het toch wel echt speelt. In zo'n geval kan, zonder dat er namen genoemd worden, de bond het gesprek met de betreffende directie aangaan of met de betreffende bewindspersoon.

Michel: Jullie benoemen allerlei steuntjes in de rug voor werknemers om die drempel toch over te gaan, waarbij jullie allemaal de directe dialoog het meest wenselijk vinden, maar ook andere manieren om het geluid individueel dan wel collectief een route te geven of met elkaar te organiseren. Kijkend naar de leidinggevenden in zijn algemeenheid, dat lijkt mij ook nogal een ding, voor leidinggevenden als je dat wilt organiseren en open voor wilt staan, waarbij je allerlei opdrachten voelt en uitvoeringsdoelstellingen hebt. Hoe ingewikkeld is het voor leidinggevenden om dit te realiseren? Kun je daar eens over reflecteren?

Richard: Ja, als ik voor mezelf spreek: heel makkelijk! Ik zeg wat ik wel kan doen en wat ik niet kan doen. Als ze toch vinden dat ik het wel moet doen, dan geef ik aan wat mijn bezwaren zijn en als mijn leidinggevende dan vindt dat ik het toch moet doen ... nou ja.. maak er dan maar een dienststopdracht van. Dan meld ik netjes waarom ik het onverstandig vind om het zo te gaan doen, maar dan ben jij degene die zegt dat het moet zo. Want zo werkt het natuurlijk wel. Vind ik dat erg? Nee, want het is heel helder wat ik vind en waar de verantwoordelijkheid dan ligt. Ik zeg het heel makkelijk, maar ik snap dat het voor heel veel mensen niet zo makkelijk is om dat zo op tafel neer te leggen. Voor mij is de kunst van het op tafel leggen, dat je niet de ander aanvalt of afvalt, maar het als het ware midden op tafel neer te leggen. Het is van ons allemaal, zo kijken wij er tegenaan. Ik kan vanuit mijn perspectief ergens heel anders tegenaan kijken dan een ander vanuit diens perspectief. Dat realiseer ik mij ook. Wat vanuit mijn perspectief onverstandig lijkt, kan vanuit het perspectief van de ander juist heel verstandig zijn.

Esther: Ik herken ook hoe Richard hiermee omgaat. Dat is bijna heel analytisch. Als er een probleem op tafel komt, dan gaan we er gewoon naar kijken zonder daar oordelend of vingerwijzend over te praten. Ook met problemen met de klanten ... dat we daar oplossingsgericht mee bezig zijn en niet vanuit het perspectief van de directeur, om het zo te zeggen, emotioneel mee om te gaan.

(Esther:)

Wat mij betreft is dat heel prettig en ik heb bij vorige organisaties ook wel meegemaakt dat - juist omdat je het over de hiërarchische lijn hebt - de directeur daar juist wel emotioneel in zat en zijn eigen gelijk daarin wilde halen. Dan wordt het ook ingewikkeld voor iemand die in die hiërarchie zit om het gesprek te voeren. Ik denk dat je die hiërarchie moet proberen los te laten en dus analytisch of een beetje op afstand naar een probleem moet kijken, waarbij je respect hebt voor elkaars standpunten die je op tafel legt.

Michel: Bij jullie, Alex, je zei al dat bij de SVB de afstand tussen de top en de uitvoering van de organisatie toch een stuk groter is. Hoe komt dan een signaal vanaf de werkvloer in z'n open cultuur met al die tussenlagen en het risico van vergroening van de informatie hoe werkt dat bij jullie en welke dilemma's komen leidinggevenden bij jullie tegen?

Alex: Nou, dat klopt precies. Dat komt door de schaal van onze organisatie, bijna 4.000 mensen. Dat creëert meteen al het probleem van lost in translation, omdat je zoveel mensen hebt die over zoveel lagen gaan. Het scheelt al om daar bewust van te zijn en de Raad van Bestuur organiseert dingen als de 'open stoel' om deze signalen naar boven te halen. Maar het blijft altijd een uitdaging, ook met de beste bedoelingen. Ik heb weleens het volgende meegemaakt. Het was een leidinggevende, een heel open leidinggevende, die heel amicaal met iedereen omging. Maar hij ging zo amicaal met iedereen om, dat mensen daardoor verward werden ... hij ging met zijn mensen om zoals hij ook met zijn mede-leidinggevenden omging ... een beetje plagerig en zo. Hij kon ook weleens zeggen: nee, dat vind ik helemaal geen goed idee wat je daar roept. Dat zei hij dan niet vanuit zijn hiërarchie, maar vanuit het gesprek 'onder elkaar' op een gelijk niveau. Alleen de persoon in kwestie zag dat heel anders. Die dacht alleen: oh ... nu heeft een hoger iemand gezegd dat dit geen goed idee is.

Wat denk ik van belang is, is dat leidinggevenden beseffen dat zij onderdeel van het probleem zijn, hoe goed ze hun best ook doen. Het feit dat ze in die hiërarchie een bepaalde machtspositie hebben, maakt per definitie dat ze een onderdeel van het probleem zijn, hoe vervelend het ook is. Je moet dan toch kijken: wat doe ik dan zelf om te zorgen dat ik me daarvoor openstel? Wat volgens mij wel een rol speelt, is dat bepaalde kwaliteiten die geapprecieerd worden om leidinggevende te worden of hogere ambtenaar te zijn, zoals politieke sensitiviteit of heel erg oplossingsgericht zijn, ook goed zelf kunnen profileren, dat zijn ook kwaliteiten die in de weg staan om echt open te staan voor mensen die een beetje schuchter zijn en die niet zo goed weten hoe ze dat signaal moeten overbrengen. Dus hetgeen wat jou heeft geholpen om succesvol in de hiërarchie te klimmen, dat zijn ook de dingen waar je kritisch naar moet kijken als je eenmaal bovenin zit. Helpt mij dit nog of wordt het een probleem voor mensen onderin de organisatie, voor mensen die iets naar boven willen brengen, maar die het niet zo goed weten, want die hebben niet die skills of die hebben niet dat gemak of dat zelfvertrouwen?

Esther: Als ik daar iets aan toe mag voegen: het lijkt er dan op dat je leiderschapskwaliteiten moet hebben, waardoor je er ook voor kunt zorgen dat het in je organisatie georganiseerd wordt. Dus als je dan zelf directeur bent van 2.000 man - dat zal er niet één zijn, dat zullen er een paar zijn - dat je dan zorgt dat iemand lager in de organisatie wel die soft skills of openheid creëert. Je kunt daar dus wel verstandelijk naar kijken en het organiseren als een goed leider.

Alex: Klopt, dat is ook wat wij onder andere proberen te doen. We proberen leiders en mensen die het zelf niet durven, daarin het zetje te geven, te ondersteunen. Het zijn een heleboel dingen samen.

Rik: Zelfreflectie is ook erg belangrijk voor managers. Voor iedereen, maar met name in dit soort situaties voor managers. Je moet in dit soort situaties ook toe durven geven dat je iets verkeerd hebt ingeschat en op basis daarvan nieuwe beleidslijnen uitzetten. Een heel bekend voorbeeld is jaren geleden de ramp met de Herald of Free Enterprise. Dat was uiteindelijk een probleem van het middenmanagement. Dat kreeg van hogerhand de opdracht om zo weinig mogelijk tijd te verliezen met het gereed maken van de veerboot om weer te vertrekken. Je moest zoveel mogelijk varen en zo weinig mogelijk tijd kwijt zijn met het afhandelen aan de kade. Op een gegeven moment heeft het middenmanagement besloten dat het niet nodig was dat de laadbak helemaal dicht was voordat je ging varen. Je kon alvast varen en dicht doen kon wel als je op het water was. Een aantal medewerkers hebben gezegd: dat is veel te gevaarlijk, dat moet je echt niet doen, dat kan tot ongelukken leiden. Nou, dat gebeurde op een gegeven moment ook. Maar wat bleek achteraf bij onderzoek: de top van het bedrijf was niet op de hoogte van deze beslissing van het middenmanagement. Ze hadden gezegd dat ze zo min mogelijk tijd moesten verliezen en dat moesten die managers verder maar uitzoeken, maar ze hadden niet expliciet dit voorgesteld. Dat management zit dan voortdurend met de afweging: hoe ver kan ik gaan, wat moet ik doen en wat is verantwoord? In dit geval had het middenmanagement moeten besluiten, naar aanleiding van alle signalen: misschien moeten we toch wat voorzichtiger zijn.

Michel:

Een mooi voorbeeld over de positie van het middenmanagement ... enerzijds die openheid naar medewerkers, die deur openzetten, vertrouwen creëren, drempelverlagend werken om het aan te melden. Anderzijds ook vaak met opdrachten en politieke verantwoordelijkheid en gevoeligheid geconfronteerd worden, je probeert af te dekken en in te vullen, dat is een hele precare en belangrijke positie om die sociale veiligheid en alertheid en zelfreflectie te creëren.

Alex: Juist het management, die zitten tussen druk van medewerkers die zeggen: we willen dingen op een bepaalde manier doen, en de druk van de bovenkant: maar we gaan het op die manier doen. Dan moet je eigenlijk twee groepen tevreden stellen en je hebt ook nog een opdracht en misschien ook een managementcontract waarin staat dat je het op die manier moet doen. Tussen al die dingen moet jij als middenmanagement dan maar doorbewegen, dat vraagt echt wel wat, en dat wordt soms onderschat, denk ik.

Michel: Dank voor het delen van dilemma's. Waar jullie het volgens mij ook over eens zijn is, dat protocollen en bypasses allemaal kunnen helpen, maar de kern zit, als ik het allemaal zo beluister, in het gedrag en de veiligheid die we met elkaar in onze organisaties kunnen creëren. Dat is de kern, dat is best een kluif met een veelkoppig monster om daar met elkaar die gedragsverandering en openheid en zelfreflectie te realiseren. Instrumenten in aanpakken kunnen daarbij helpen, maar de kern zit echt in het gedrag dat we met elkaar willen organiseren, volgens mij, en dat vereist ook oefening en fouten maken en evalueren en zelfreflectie. Het is geen lichtschakelaar die je in 1 keer aan en uit doet, om het zo maar te zeggen.

(Michel:)

Misschien ten slotte de vraag: we hebben met elkaar jullie voorbeelden beluisterd, we hebben die dilemma's gedeeld, we zijn met een aantal mensen bezig om een impuls te geven aan het verbreden van die ruimte voor loyale tegenspraak, we merken dagelijks dat het een belangrijk thema is in onze publieke dienstverlening, bij de inrichting van een nieuwe overheid, misschien wel een nieuwe bestuurscultuur die daarbij hoort ... als ik jullie nu vraag om vanuit jullie expertise een aantal ideeën of tips te geven waar we met elkaar aan moeten werken, zonder dat één instrument de heilige graal is, laten we daar ook heel eerlijk in zijn, wat zou nou een stap zijn om onze Rijksoverheid een stapje verder te helpen om die ruimte met elkaar te vergroten? Ik snap dat het een moeilijke vraag is, maar ik ga hem toch aan jullie stellen om daar een antwoord op te proberen te formuleren.

Richard: Voor mij is die heel simpel. We worden best vaak gevraagd, en we als ambtenaar, om ergens iets van een stuk te vinden en dat is in de zin van: geef annotaties mee. Als je die vraag anders zou stellen in de zin van: wat vind je goed aan dit stuk en geef aan waarom en geef aan wat je niet goed vindt aan dit stuk en geef aan waarom, dan heb je al heel veel ruimte gecreëerd om aan te geven wat je gewoon niet goed vindt, wat reguliere annotaties niet zo snel op tafel komt. En vervolgens ook de verplichting opnemen dat je ook uitlegt wat je met die voors en tegens gaat doen.

Alex: Nou ja, ik denk dat we ons ook kwetsbaarder moeten durven opstellen. Zekerheid en beheersbaarheid zijn belangrijke waarden die we zeker in leiderschap ook nastreven en ook bij de overheid, maar tegelijkertijd denk ik dat je doordat je mensen deelgenoot kunt maken van de struggle waar je in zit, waarom hebben we hier nou een dilemma? ... je ziet ook weleens dat dan juist het pijnpunt niet op tafel wordt gelegd of er wordt omheen geschreven, of het wordt in supermooie en prachtige formuleringen gestopt en aan het einde weet je eigenlijk niet meer wat er nou bedoeld was, maar je voelt dat er iets zat en daar moeten we misschien juist wat meer op letten. En ook als leidinggevende dan alert zijn op: oh, maar ik lees nu iets en tussen de regels door voel ik een beetje dat hier iets misschien niet is opgeschreven. En dat betekent ook voor die leidinggevende zelf misschien wel meer comfortabel worden met oncomfortabel zijn. Want het is soms heel fijn om dingen niet te weten, maar ja, als je ook dat pijnpunt zelf voelt dan moet je er toch even aan gaan tornen, want daarmee geef je ook het voorbeeld aan de medewerkers van: als je iets voelt waarvan je denkt dit zit niet lekker, ga er dan toch iets mee doen en denk niet: nou weet je, het zal wel.

Esther: Ik deel dat met je, buikpijngevoel bespreekbaar maken en ook in de teams. Bij ons gaat het ook over aanbestedingen en daar komen soms ook dingen voorbij waarvan we niet zo goed weten: hoe kunnen we dit nu het handigst doen? Of onze interne klanten willen iets wat misschien niet helemaal past. Doe daar niet ingewikkeld over, maar leg het op tafel en bespreek het met elkaar. Er zijn wel onoplosbare problemen in de wereld, maar volgens mij niet bij de HIS. Dus maak alles bespreekbaar en doe daar niet ingewikkeld over.

Rik: Transparantie is denk ik erg belangrijk en inderdaad naar de top toe ook eventuele aarzelingen doorgeven. Je kunt denken, dat geldt denk ik net zo goed voor de private sector als voor de publieke sector, dat het je taak is om ervoor te zorgen dat je bewindslieden, als het gaat om de publieke sector, niet lastig valt met allerlei dingen, waarvan je denkt dat die bewindspersonen vinden dat je het zelf maar moet oplossen, dat je ze daarmee niet mee moet lastig vallen. Maar er kunnen dingen zijn waarbij het toch verstandig is om het wel te doen. Natuurlijk ook enorm veel risico's om iets wat speelt en rondzingt binnen de organisatie niet te melden, uiteindelijk kan dat de bewindspersonen die je denkt in bescherming te nemen, meer schaden dan dat het ze helpt.

(Rik:)

Dus je moet vooral ook naar die bewindspersonen toe, als het echt nodig is, transparant zijn. Het is natuurlijk een hele moeilijke afweging, dat begrijp ik ook, voor de managers in de organisatie, maar ik denk dat het heel onverstandig is om dingen die blijkbaar echt een probleem zijn bij de medewerkers in de organisatie om die van de top en uiteindelijk ook van de bewindspersonen weg te houden.

Alex: Anders kunnen ze ook niet echt beslissen, ze hebben die rol om te beslissen. Als je niet alle informatie hebt, dan kun je ook niet echt een afweging maken. Daar zit de lastigheid dus in, dat mensen met goede bedoelingen denken: oh wacht, ik schrijf dit even weg, want ik weet dat Pietje dit vervelend vindt. Maar Pietje, als hij een echte beslissing moet nemen waar hij ook goed van kan slapen, moet dan wel alles hebben geweten. En dan kun je altijd nog twisten of het een goede beslissing was, maar dan heeft hij het in ieder geval geweten.

Michel: Goed, dank jullie wel. Heel hartelijk dank voor het delen van jullie voorbeelden, voor het delen van jullie dilemma's en ook voor de input die we krijgen. Ik heb gehoord: zelfreflectie, openheid, transparantie, ook een stukje onverschrokkenheid om te durven adviseren en je mening te durven geven, als kerningrediënten om met elkaar de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. Want het is erg belangrijk dat we met elkaar staan voor die publieke zaak en een zo mooi mogelijke publieke dienstverlening met elkaar kunnen organiseren, waar de burgers en iedereen op kan vertrouwen en waar we met elkaar trots op mogen zijn.

Dank onze gasten aan deze podcast heel hartelijk voor jullie inbreng en jullie expertise en ik wens ons allemaal heel veel succes bij het vormgeven van loyale tegenspraak. Dank jullie wel!
