

DE MENS CENTRAAL

**HET CENTRAAL STELLEN VAN DE MENS
BINNEN DE RIJKSOVERHEID**
MARJOLIJN GRIJNS IN GESPREK MET
LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS

HET ONGEZEGDE BESPREEKBAAR MAKEN
MARILIEKE ENGBERS VANUIT HET OOGPUNT
VAN DE WETENSCHAP

**ZOU JIJ DOOR JEZELF GEHOLPEN WILLEN
WORDEN?**
TERUGBLIK INSPIRATIESESSIE

**ALS HET SCHUURT TUSSEN LEEFWERELD
EN SYSTEEMWERELD**
GESPREKSCIRKELS DOOR REINOUT WOITTEZ

Lees het magazine >>

INHOUDSOPGAVE



**05. VANUIT HET OOGPUNT
VAN DE WETENSCHAP**
Marilieke Engbers

[Lees verder >>](#)



08. INTERVIEW
Claudia Manuputty
manager directie bij de IND

[Lees verder >>](#)



11. INTERVIEW
Elmer Burke
MT-lid Emancipatie bij het
ministerie van OCW

[Lees verder >>](#)



14. INTERVIEW
Warsha Soekhoe
medewerker PGB bij de SVB

[Lees verder >>](#)

17. INSPIRATIEESSIE
'Zou jij door jezelf geholpen willen worden?'

[Lees verder >>](#)



19. INTERVIEW
Mark Frequin
adviseur Rijksoverheid

[Lees verder >>](#)



22. INTERVIEW
Heidi Bousen
directeur Gezond en Veilig
werken bij SZW

[Lees verder >>](#)



INHOUDSOPGAVE



25. INTERVIEW
Dilan Mohammed
behandelaar bij de IND

[Lees verder >>](#)



28. GESPREKSCIRKEL
**'Als het schuurt tussen
Leefwereld en Systemwereld'**

[Lees verder >>](#)



31. INTERVIEW
Christine Nijkamp
directeur dienstverlening PGB bij de SVB

[Lees verder >>](#)



34. INTERVIEW
Reinout Woittiez
voormalig transitiedirecteur bij het NFI

[Lees verder >>](#)



37. INTERVIEW
Gabriëlle Hoppenbrouwers
officier van justitie bij MinJenV

[Lees verder >>](#)

EN VERDER:

<u>Voorwoord</u>	04
<u>Conclusie</u>	40
<u>Over het A+O fonds Rijk</u>	43
<u>Colofon</u>	43



DE MENS CENTRAAL

'Zou jij door jezelf geholpen willen worden?' Dat is al een paar jaar mijn motto als ik naar de publieke dienstverlening kijk. Als burger van Nederland wil ik dat processen snel en efficiënt verlopen en dat we als samenleving niet onnodig geld uitgeven. Maar mijn persoonlijke wensen liggen op een ander terrein. Ik wil zorgvuldigheid en aandacht voor mijn specifieke behoefte. Ik wil niet als een nummer behandeld worden en het liefst ook nog een aardige persoon achter de balie alsjeblijft.

Gaan die zaken samen? Ik denk van wel. Als ik een nieuw paspoort moet aanvragen dan mag dat van mij volledig digitaal. Behalve toen ik er achter kwam dat mijn paspoort verlopen was en ik wel graag in het vliegtuig naar Jakarta wilde zitten. Dat laatste is dus mislukt. Mijn zontje van tien vertrok twee dagen

eerder. Ik bleef achter omdat ook de spoedprocedure geen oplossing bood. En ja het was natuurlijk stom van me: ik had op tijd een nieuw paspoort moeten aanvragen. Toch zou het in zo'n situatie fijn zijn als de regels en procedures flexibel gehanteerd kunnen worden. Zo wegen we steeds af waar het snel en digitaal kan of waar het even anders moet. En dat die afweging moeilijk is daar zijn we ons na de affaire met de Belastingdienst allemaal van bewust.

In gesprekken met collega's uit verschillende organisaties van de Rijksoverheid verkende ik dit vraagstuk. Het waren inspirerende gesprekken over wat de mens centraal betekent, hoe je handelt en ook wat je moet doen als het moeilijk wordt. Dat laatste is mijn grootste les. Als het lastig wordt, dan komt het aan op leiderschap op zowel individueel als organisatie niveau.



Als je je realiseert dat de werkelijkheid anders is dan we dachten, als het schuurt, dan moeten we samen op zoek naar nieuwe passende antwoorden. Dat kost tijd en lef.

Ik wens ons allemaal de tijd en het lef om samen de menselijke maat terug te brengen in de publieke dienstverlening. Om op te staan en het anders te gaan doen. Dit digitale magazine biedt prachtige voorbeelden, lezenswaardige interviews, krachtige filmpjes en een inspirerend webinar.

Iedere ontwikkeling begint met het verlangen om deze stap te zetten. Ik hoop en verwacht dat dit prachtige magazine dit verlangen bij jou op zal roepen.

Marjolijn Grijns

Het ongezegde bespreekbaar maken

Marilieke Engbers, Assistant Professor en adviseur 'leiderschap en het ongezegde'

Als het schuurt tussen leefwereld en systeem dan is het tijd voor wat anders. Volgens Marilieke Engbers hebben we een cultuur nodig waarin mensen bewust worden van hetgeen niet gezegd wordt. Wat vraagt dit van ons en waarom is het zo lastig om te veranderen?

Luisteren naar het ongezegde

Met meer dan twintig jaar ervaring en een dissertatie over het onderwerp op zak, wil Engbers mensen bewust maken van het ongezegde. 'Het luisteren naar het ongezegde is ongelofelijk ingewikkeld. Het gaat namelijk over het willen luisteren naar wat er gedacht en gevoeld wordt. Dat vraagt om meer dan alleen het creëren van een psychologisch veilige omgeving en het hebben van moed.'

In een gesprek neem je altijd jezelf mee, vertelt Engbers. 'Je neemt niet alleen je eigen verwachtingen mee, maar ook de verantwoordelijkheid van de rol die

je draagt en de regels waaraan je je moet houden. Dat betekent dat er altijd een kloof is tussen jou en de ander. Want die ander heeft ook verwachtingen, verantwoordelijkheden en regels waar die aan moet voldoen. Om de kloof te overbruggen, moet je onbevooroordeeld zijn en je eigen belangen even kunnen vergeten. Dat gaat soms tegen je intuïtie in, zeker als je weinig tijd hebt en iets wilt bereiken.'

Denken en voelen

'In het kader van 'de mens centraal stellen' onderschatten we hoe moeilijk het voor een ambtenaar is om begrip te hebben voor de burger', zegt Engbers. 'De ambtenaar

is tenslotte ook een mens met gevoelens en oordelen. Net als ieder mens heeft ook de ambtenaar een mening over de ander. En iemand die je aardig vindt, behandel je anders dan iemand die meteen onprettig aanvoelt. Toch verwachten we van ambtenaren dat zij iedere burger hetzelfde behandelen. Maar wat we denken en voelen wordt vaak toch tot op zekere hoogte door de ander gehoord. Dat onderschatten mensen. Als je iemand niet aardig vindt, dan voelt de ander dat waardoor die ook sneller onaardig zal reageren. Je wordt dus onbewust bevestigd in wat je vanaf het eerste moment voelt. Het interne conflict: 'ik vind de ander niet aardig, maar ik mag dat niet zeggen', kan zo heel makkelijk leiden tot een conflict met de ander. Ondanks dat het conflict ongezegd blijft, beïnvloedt het wel degelijk wát er wordt gezegd en hoe er wordt gesproken.'

Het uitspreken van je gedachtes en gevoelens biedt volgens Engbers geen oplossing. Want ook dan zal de ander niet prettig reageren. 'Het probleem in dit soort situaties zit dus meer in hoe en wat gedacht wordt, dan in wat wel en niet gezegd wordt', legt ze uit. Maar hoe verander je wat je denkt en voelt?

Compassie voor jezelf én de ander

Het overbruggen van verschillen en conflicten is heel ingewikkeld. 'Dat geldt ook voor mij, ook al ben ik al jarenlang in training. Het wordt wel makkelijker in de zin dat ik steeds meer ben gaan erkennen dat mijn eigen denken onderdeel is van het probleem. Daardoor heb ik meer begrip ontwikkeld voor het perspectief van de ander. Ik heb geleerd om compassiever naar mezelf

"Ik heb geleerd om compassiever naar mezelf te zijn en dat levert automatisch ook meer compassie op voor de ander."

te zijn en dat levert automatisch ook meer compassie op voor de ander. Je gaat dus steeds meer en sneller op zoek naar je eigen denkfouten. Dat maakt het makkelijker om te zeggen: 'Oh, dat wist ik niet' of 'Je hebt gelijk, zo had ik daar niet eerder over nagedacht'. Voor mij zijn dus nieuwsgierigheid, compassie en kwetsbaarheid nieuwe ingrediënten van mijn denken en handelingsrepertoire geworden. Door jezelf als onderdeel van het probleem te zien, creëer je ruimte om het conflict – met jezelf en de ander – op een goede manier aan te gaan. Het neemt veel illusies weg over wat maakbaar is, maar levert wel diepere en betekenisvollere relaties en creatievere oplossingen voor problemen op.'

Voorbeeldgedrag door leidinggevend

De mens centraal stellen vraagt van iedereen, maar juist ook van leiders dat zij anders gaan denken en voelen. 'Want als leiders anders gaan handelen, dan kan er een nieuwe cultuur ontstaan met nieuwe kaders', legt Engbers uit. 'Wat we vooral nodig hebben van leiderschap is het juiste voorbeeldgedrag. Laat als leidinggevende zien dat jij ook worstelt met dilemma's en laat

zien dat je ook allerlei gevoelens en gedachten hebt. Neem de tijd om naar jezelf en anderen te luisteren. Bevraag actief hoe zij jouw handelen ervaren en help ze met feedback geven. Zo creëer je ruimte voor medewerkers om dat zelf ook meer te gaan doen.'

Het probleem met dit advies is dat leidinggevend aangestuurd worden door beleid, regels en de politiek. 'De politiek en maatschappij verwachten van ons dat we snel oplossingen voor problemen vinden. Die gehaastheid zorgt ervoor dat we al snel naar tools, regels en beleid grijpen. Maar deze manier van werken maakt dat er op de automatische piloot wordt gehandeld. We staan onvoldoende stil bij de vraag of het wel tot het gewenste effect leidt. Hard werken en de regels volgen is geen garantie voor het realiseren van het gewenste duurzame effect. Het kan zelfs leiden tot schadelijke effecten. Ik denk dat de toeslagenaffaire dat wel heeft laten zien: het te veel houden aan de regels heeft de ouders geraakt, maar het heeft de ambtenaren die ervoor verantwoordelijk worden gehouden ook kwetsbaar gemaakt.'

“Het is belangrijk dat leiders zichzelf als onderdeel van het probleem zien en hun denkfouten onderzoeken. Dat is de enige manier om een cultuur te doorbreken.”

De automatische piloot uitzetten

Alleen gedragsverandering is volgens Engbers niet genoeg om een nieuwe cultuur te realiseren. ‘We moeten de rol van (spel)regels niet onderschatten. Idealiter brengt een gedragsverandering ook het gesprek op gang over deze regels en of ze logisch zijn. Dat vraagt van de leiders dat ze moeten willen vertragen en moeten willen nadenken over vragen als: ‘Waarom doe ik eigenlijk wat ik doe? Wat vraag ik van anderen? En werken de spelregels die we nu hanteren nog wel?’ Leiders zetten idealiter de automatische piloot uit als ze met een complex of steeds terugkerend probleem te maken hebben en onderzoeken dan actief hun manier van denken over leiderschap. Het is belangrijk dat zij zichzelf als onderdeel van het probleem zien en hun denkfouten onderzoeken. Dat is de enige manier om een cultuur te doorbreken. Ze zullen zelf weer moeten leren vliegen. Dat is spannend. Regels bieden zekerheid, ze loslaten voelt ongemakkelijk. Je moet weer zelf gaan nadenken over of je wel het juiste doet. Het interessante is dat op de automatische piloot doorvliegen slechts een schijnzekerheid biedt. Want als de automatische piloot verkeerd is afgesteld

dan is dat risicovoller dan zelf (leren) vliegen en het ongemak ervan aangaan.’

Erkennen dat we niet perfect zijn

‘Wat we qua gedrag en denken in de kern kunnen veranderen, is het expliciet durven erkennen dat we menselijk, irrationeel en emotioneel zijn’, zegt Engbers. ‘Dat betekent dat we normaal moeten maken wat we zo krampachtig proberen te verhullen: dat we allemaal ons best doen, maar fouten maken, onzeker zijn en emoties hebben. Het vermijden van fouten en verzwijgen van emoties zoals onzekerheid, verdriet en frustratie wordt ook wel the second job genoemd. Stel dat we allemaal zouden stoppen met deze tweede baan? Dan zouden we zoveel meer energie over hebben om ons te concentreren op de grote problemen die moeten worden opgelost. Dat is al complex genoeg zonder die extra taak om gezichtsverlies te beperken. Het vraagt van ons dat we expliciet, dus ook in beleidsstukken durven erkennen dat we niet perfect, objectief en rationeel zijn.’

Dat is een grote omslag volgens Engbers. ‘Wetenschap-

pers hebben namelijk aangetoond dat mensen zich aangevallen voelen als gezegd worden dat ze irrationeel of emotioneel zijn. Daar worden mensen heel ongemakkelijk van. Het maakt ons kwetsbaar terwijl we geleerd hebben om in control te blijven. Maar als we dit samen doen, kan het ons sterker maken. Daar ben ik van overtuigd.’

De mens centraal

Rationeel omgaan met irrationaliteit en erkennen dat we niet perfect zijn, is volgens Engbers dus een belangrijke eerste stap. ‘Veel regels op basis waarvan we nu in organisaties samenwerken, zijn gebaseerd op het idee dat mensen rationeel zijn. Als we dit idee loslaten, zal blijken welke voorwaarden we nodig hebben om wél het juiste te doen. Vaak zal blijken dat meer tijd om na te denken, met elkaar te praten en elkaar te leren kennen praten sneller tot een oplossing zal leiden dan het efficiënt afhandelen van regels. Onderzoek wat er bij de ander leeft en wat die ander vindt van wat jij doet en hoe jij werkt. Zo kunnen we op een organische manier naar een nieuw stelsel bewegen waarin niet de regels, maar de mensen centraal staan.’ ●

'Er is altijd ruimte voor eigen invulling'

**Claudia Manuputty, Manager Directie
Regulier Verblijf en Nederlanderschap**

Claudia Manuputty vindt het belangrijk dat de medewerkers van haar team niet alleen de regels volgen, maar ook de mens achter het dossier zien. De ruimte om hun gevoel te laten spreken bij beslissingen is er. Dan worden er soms fouten gemaakt, maar daar kunnen ze dan weer van leren. >>

Ruimte voor maatwerk

IND-medewerkers beslissen over aanvragen van vreemdelingen. Dat staat in hun functieomschrijving. 'Maar de neiging van veel medewerkers is dan om op een dossier te zitten en niet meer dan dat', vertelt Manuputty. 'Je moet de regels volgen; je neemt alle inzichten mee en die toets je aan wet- en regelgeving. Zo neem je een besluit. Maar werken volgens de bedoeling is dat je je continu afvraagt of de beslissingen die je neemt, voor je gevoel kloppen. Ook bij wet- en regelgeving is ruimte voor maatwerk. Er is altijd een stukje beoordelingsruimte waarin je je eigen gevoel kan meenemen.'

Daarom vindt Manuputty het belangrijk dat medewerkers hun voelsprietten uitzetten en checken of de uitwerking van de regelgeving wel uitpakt zoals die bedoeld was. 'Dat komt de kwaliteit van het besluit ten goede. Niet alle medewerkers nemen die ruimte. De een durft zelfstandig beslissingen te nemen, de ander zoekt bevestiging van de leidinggevende. 'Sta je achter mijn beslissing of word ik straks op de vingers getikt?' We werken met vreemdelingen die kwetsbaar zijn. De zorgvuldigheid van beslissen staat voorop. Als het misgaat, gaat het ook goed mis. De lading van het werk is soms te zwaar om alleen te dragen. Daarom vragen ze bevestiging.'

Zich gehoord voelen

'In de functieomschrijving staat niet dat je moet vragen hoe de klant ons ervaart. Ik vind dat we dat wel moeten doen. Toen ik zelf asielgehoren deed, checkte ik altijd

"Ik vind het belangrijk dat medewerkers hun voelsprietten uitzetten en checken of de uitwerking van de regelgeving wel is zoals die bedoeld was."

bij klanten hoe ze zich voelden. Hadden ze alle ruimte gekregen om hun verhaal te doen? Of hadden ze nog iets nodig? Dat heb ik doorgegeven in mijn team en medewerkers vragen nu ook vaak aan de klant: wat vind je van onze dienstverlening, waarin kunnen wij verbeteren? Ik vind het belangrijk dat de klant zich vooral gehoord voelt. Dan kan de uiteindelijke beslissing positief of negatief uitvallen, maar de boodschap is beter te accepteren voor de klant als die op een respectvolle manier behandeld en gehoord is.'

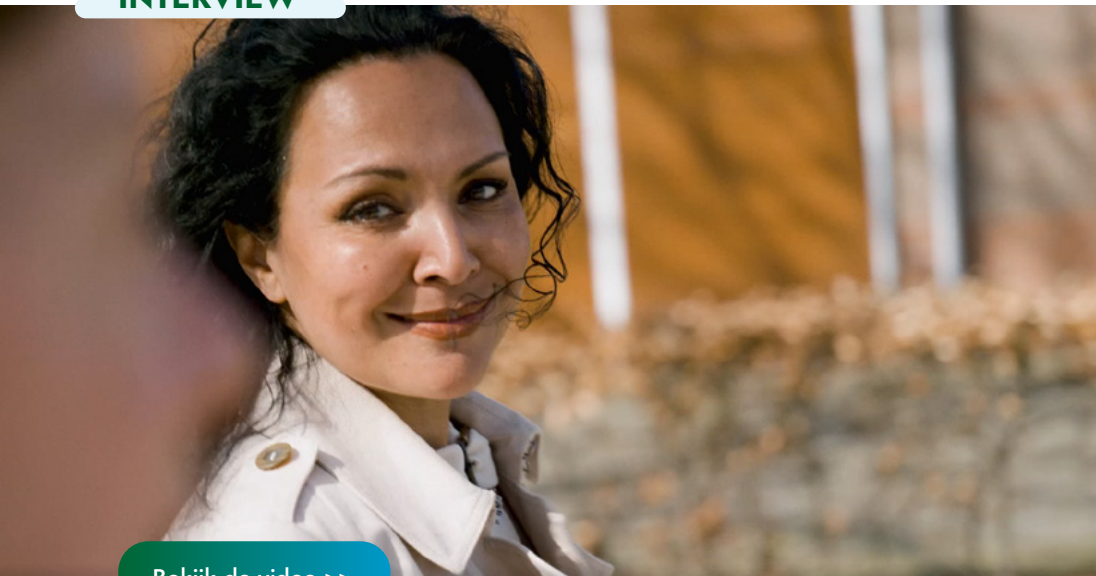
Fouten bespreken om ervan te leren

Medewerkers moeten zich gesteund voelen om te experimenteren, weet Manuputty. 'Waar mensen werken worden fouten gemaakt. Dat moet uit de taboesfeer. We hebben 'het foute uur' ingesteld om fouten boven tafel te krijgen. Degene die de 'beste' fout inbrengt - de fout die het meeste verbeterpotentieel oplevert - krijgt iets kleins, een fles wijn bijvoorbeeld. Die fouten bespreken we om ervan te leren. Door hier op een ludieke, positieve manier mee om te gaan maken we het laagdrempeliger voor medewerkers om fouten te durven delen.'

Moelijke of afwijkende casussen bespreekt Manuputty met haar team in een inhoudelijk overleg. 'Dat zijn zaken waarin je aanvoelt dat een besluit volgens de wetgeving een uitwerking heeft die de wetgever nooit bedoeld kan hebben. Zaken die tot een rechtszaak hebben geleid, bespreken we opnieuw als ze van de rechter terug zijn gekomen. Of onze beslissingen nu wel of niet hebben standgehouden bij een rechtbank, we gaan na: wat is hier gebeurd? Wat kunnen we hiervan leren, wat spreken we erover af? En zo scherpen we onszelf elke keer. Het is casuïstiek zonder dat we er een wetboek bij pakken. Het gaat erom: wat voel je als je een beslissing neemt?'

Slimmer werken

Manuputty vindt het ook belangrijk om te kijken naar de processen. 'Als je de klant beter en sneller wil bedienen, kijk je ook of het werk zo is ingericht dat je die klant daadwerkelijk beter kunt bedienen. Hoe je de klant bedient en hoe de organisatie is, dat zijn twee aspecten die in evenwicht moeten zijn. Sinds een aantal jaren werken we bij de IND 'lean'. Lean werken is eigenlijk slimmer werken. Je kijkt niet alleen hoe je goede



Bekijk de video >>

“Ik kijk waar medewerkers hun talenten het beste kunnen inzetten en hoe ze kunnen doen waar ze goed in zijn.”

beslissingen neemt, maar ook: hoe zit zo'n proces in elkaar en zouden we dat kunnen vereenvoudigen door bijvoorbeeld automatisering? Ik heb dan ook in mijn team inmiddels niet alleen juridisch geschoolde medewerkers die aanvragen behandelen, maar ook medewerkers die affiniteit hebben met automatisering en met procesoptimalisatie. We zijn continu bezig met verbeteringen die waarde toevoegen voor de klant of voor de IND en haar medewerkers. Hoe beter de processen zijn, hoe sneller de klant weet waar die aan toe is en hoe beter die wordt geholpen. Zo is de doorlooptijd voor een beslissing op onze afdeling teruggegaan van zes maanden naar zes weken.'

Talenten inzetten

Een van de verbeteringen die Manuputty doorvoerde, was het loslaten van de productienormen per individu. 'We hebben met ons team een bepaalde productie te halen, maar hoe we daar komen, is vrij. Ik kijk waar medewerkers hun talenten het beste kunnen inzetten en hoe ze kunnen doen waar ze goed in zijn. Daarover maak ik met alle medewerkers jaarlijks afspraken. Ik geloof erin dat je veel sneller bent als je doet waar je goed in bent. Dat neem ik mee uit mijn eigen hoortijd: ik wist op een gegeven moment veel van alle Afrikaanse landen, dus dan kan ik veel beter een Afrikaan horen dan iemand uit Azerbeidjan. Dan moet ik me helemaal inlezen, werken met andere tolken, dat kost veel meer tijd. Niet alleen de klant, ook de medewerker krijgt dus ruimte voor maatwerk en eigen invulling.' ●

'Ontwikkeling van medewerkers als vertrekpunt'

Elmer Burke, MT-lid Emancipatie bij het ministerie van OCW

Natuurlijk vindt Elmer Burke het belangrijk dat het resultaat gehaald wordt. Maar dat lukt het beste met gemotiveerde medewerkers. Daarom stelt hij hun ambities voorop en is dat het vertrekpunt van zijn gesprekken met medewerkers. >>

Gemotiveerde medewerkers

Elmer Burke is goed in teams bouwen, omdat hij aanvoelt wat mensen nodig hebben om te floreren. 'Bij de overheid zijn we resultaatgericht. Er moet een politiek overleg komen, of een beleidsuitspraak of een wetsvoorstel. Maar als je niet uitkijkt, wordt de medewerker die dat wetsvoorstel van A naar B moet krijgen, een middel tot het resultaat. Dat we worden afgerekend op het resultaat, is terecht. Maar de sleutel is dat je zorgt voor betrokken medewerkers. Het gesprek met de medewerker gaat dan over de vraag: waar wil je heen, wat zijn je ambities? Als je leidinggevende of senior beleidsmedewerker wil worden, wat zit er dan in dat wetsvoorsteltraject waar je iets van kan leren? Wat heb je nodig aan vaardigheden en hoe zet je jezelf in de etalage? Dan is niet het resultaat het vertrekpunt van het gesprek, maar de ontwikkeling van de medewerker als persoon. Je draait het dus om: het resultaat is het middel voor de medewerker om zich te ontwikkelen. Die komt daardoor verder.'

Resultaat én ontwikkeling

Voor Burke is het niet óf resultaat óf ontwikkeling van medewerkers, maar én-én. 'Als je het gesprek met medewerkers start vanuit de vraag: wat wil je leren en hoe wil je je ontwikkelen, krijg je én het beste resultaat én je stelt de mens centraal. Dan moet je als leidinggevende weleens je beste mensen laten gaan als dat beter is voor hun ontwikkeling. Na een tijd in een bepaalde functie is iemand maximaal tot bloei gekomen en dan moet je een gesprek hebben met die medewerker. 'Volgens mij moet je ergens anders gaan kijken

“Als je een ander verhaal in een organisatie wilt neerzetten, als je tegen de stroom in wilt zwemmen, dan moet je dat willen en durven. Zulke mensen heeft de overheid nodig, zodat het op een gegeven moment niet zo uitzonderlijk wordt.”

om door te kunnen groeien. Voor mij is dat ellende, voor jou is dat goed.' Ja, dat kost wat. Dat kost me die inhoudelijk goede medewerker, de backbone van de organisatie, of die verbinder. Maar ik geloof niet in mensen vasthouden.'

Meebewegen met het systeem

De ander zien vraagt openheid van twee kanten. 'Ik krijg weleens te horen dat ik onbereikbaar ben. Het lijkt of alles goed gaat bij mij, want ik ben stabiel en wiebel niet snel. Als je de ander uitnodigt om kwetsbaar te zijn en dat zelf ogenschijnlijk niet bent, dan scheidt dat afstand.' Burke heeft zeker wel worstelingen gekend, in zijn jeugd, maar ook in zijn werk. 'Ik was een tijdje waarnemend directeur en dan beweeg je in net iets andere gremia met bepaalde mores. Dan weet je: als je iets neerlegt wat afwijkt van het gedeelde perspectief, loop je het risico dat je weggezet wordt als onervaren. 'Want als je ervaren was, zou je hetzelfde vinden als wij'. Hoe blijf je dan jezelf? Het enige wat je kunt doen,

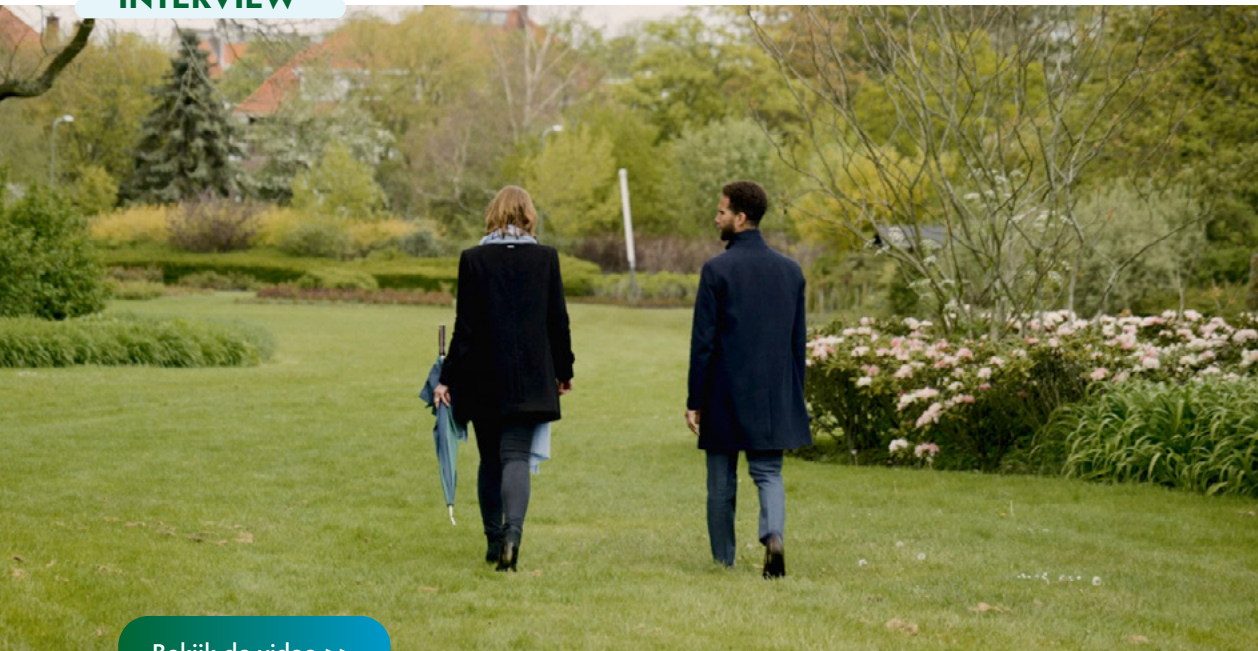
is autonoom zijn. Ik wil wel iets leren, maar ik wil in de basis niet anders worden om verder te komen.'

Toen Burke net begon als plaatsvervangend directeur, zei een DG tegen hem: 'Blijf jezelf'. 'Ik voelde me daardoor wel gesteund om iets anders op tafel te leggen. Soms is de manier voor mij: *play along with the rules*, een beetje meebewegen. Het helpt niet om mezelf helemaal buiten het systeem te plaatsen. Ik zoek naar de balans tussen het systeem en mezelf. Dingen lukken me omdat ik ook onderdeel ben van het systeem.'

Verbinding tussen binnen en buiten

En zo doet Burke weleens iets wat hij eigenlijk niet meer wil. 'In het begin werd ik als leidinggevende om de haverklap gevraagd voor alles wat met inclusie te maken had. Ik wil daar best een bijdrage aan leveren, maar het is niet alleen mijn opgave, dus zei ik bij de zoveelste uitnodiging 'nee'. Het is zoeken naar een balans.

INTERVIEW



Bekijk de video >>

Nu speel ik alweer een tijd een rol bij het programma tegen discriminatie en racisme. Binnen OCW was, mede naar aanleiding van de Black Lives Matter-protesten, de vraag prominenter naar voren gekomen hoe we als departement deze opgave beter kunnen oppakken, daar is dit programma uit voort gekomen. 'Het valt allemaal wel mee', werd veelal gezegd. Toen dacht ik: het valt helemaal niet mee, dat heb ik zelf meegemaakt. Mijn Surinaamse vader zei altijd tegen mij: 'Zorg maar dat jij niet in de problemen komt, want ze onthouden j'ouw gezicht. Doe je hoofd naar beneden en werk hard.' Ik was het niet van plan, maar ik ben nu trekker van dat programma. Dat doe ik omdat ik een verbinding kan zijn tussen binnen en buiten en omdat ik het

onderwerp op de agenda kan krijgen en houden. Het is net iets moeilijker om tegen mij te zeggen dat het niet zo'n belangrijk onderwerp is dan tegen een ander. Ze begrijpen dat er echt wel wat aan de hand is, als het zelfs bij mij speelt, met mijn mooie carrière. En ze kennen me, ze weten: als ik iets doe, is dat met volle overtuiging.'

Burke gelooft dat hij in deze wereld dingen kan veranderen. 'Maar ik vind het spannend om hardop te zeggen: daar ga ik werkelijk voor staan. Als je een ander verhaal in een organisatie wilt neerzetten, als je tegen de stroom in wilt zwemmen, dan moet je dat willen en durven. Zulke mensen heeft de overheid nodig, zodat het op een gegeven moment niet zo uitzonderlijk wordt.' ●



'Meer empathie en compassie'

Warsha Soekhoe, klachtencoördinator bij de afdeling Dienstverlening Persoonsgebonden Budget van de SVB

De SVB werd in 2020 verkozen tot 'Overheidsorganisatie van het jaar' voor haar focus op de continue verbetering van de klantervaring. Klachtencoördinator Warsha Soekhoe weet als geen ander hoe klanten haar organisatie ervaren en ze ziet dan ook de nodige verbeterpunten.



Kwaliteit boven kwantiteit

Soekhoes klanten zijn mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. Zij krijgen een persoonsgebonden budget (pgb) om de zorg in te huren die ze nodig hebben. 'De helft van het werk van onze afdeling is het te woord staan van de klant. Maar we hebben ook te maken met productiewerk: de vele zorgovereenkomsten tussen de budgethouders en zorgverleners moeten we binnen de wettelijk vastgestelde termijn, volgens de Algemene wet bestuursrecht, verwerken. We zijn vooral bezig de lijsten af te werken. Daardoor vergeten we in het contact met de klanten weleens wie we voor ons hebben.'

Inmiddels ligt de focus weer op de kwaliteit in plaats van op de kwantiteit, vertelt Soekhoe. 'We zijn er meer op gericht om de klant tevreden te stellen. Sinds ik klachtencoördinator ben, ben ik me meer gaan inleven in de situatie en de emotie van de klant. Ik hoor hun frustraties aan. Als je alleen maar productiewerk verricht, dan hoor je dat niet. Alle klachten van mijn team komen bij mij terecht, óók als ze over collega's gaan. Als klachtencoördinator ben ik degene die telefonisch contact onderneemt met de klant over de klacht. Ik geef ze de ruimte om hun verhaal te doen en probeer zoveel mogelijk maatwerk toe te passen. Inspelen op een nare situatie of inleven in de emotie van de klant, is iets wat je niet in theorie kunt leren. Dat is ervaring die je in de praktijk opdoet. Zo leer ik iedere dag de klant beter kennen.'

“Echte empathie, zoals zeggen: ‘dit had niet mogen gebeuren, het spijt me’, dat mag bij ons wel wat meer gebeuren.”

Klantbeloftes

De SVB doet haar klanten drie beloftes: er is altijd een expert beschikbaar, er is altijd een passende oplossing en de klant heeft zelf de regie over zijn of haar pgb. Die klantbeloftes staan onder meer op muismatten, zodat medewerkers ze altijd zien als ze een klant aan de telefoon hebben. Ook zijn er workshops waarin medewerkers nagaan wat die klantbeloftes betekenen voor hun werk. Toch mag de klant wel meer centraal staan bij de SVB, vindt Soekhoe.

Zo vindt Soekhoe het belangrijker om uit te zoeken wat het specifieke probleem is en het op te lossen, dan om de productiecijfers te behalen. 'Sommige collega's staan daar anders in. Zij zetten intern een opdracht uit om het op te lossen en dat blijft dan weken liggen, wat de klant alleen nog meer schaadt. Mijn vraag is dan ook: waarom leg je de verantwoordelijkheid niet bij jezelf? Waarom pak je het niet zelf op? Dan is het sneller opgelost en heb je een tevreden klant. De wil om zo te werken moet er zijn. Veel medewerkers zijn bang om de productie niet te behalen. Ze horen het management zeggen dat kwaliteit de prioriteit heeft,

maar er wordt alsnog op de 'cijfers' gelet. Dat maakt het lastiger voor medewerkers om een andere denkwijze te ontwikkelen. Echte empathie, zoals zeggen: 'dit had niet mogen gebeuren, het spijt me', dat mag bij ons wel wat meer gebeuren.'

Meer oog krijgen voor het verhaal erachter

'Veel klachten gaan over het feit dat we bureaucratisch zijn en dat klanten zich een nummer voelen bij zo'n grote overheidsinstantie als de SVB. Ze zeggen: 'Als er ook maar één cijfer of letter ontbreekt op een formulier, wordt mijn aanvraag al teruggestuurd.' Daar zit inderdaad een kern van waarheid in, maar dat móeten we doen. We kunnen niets zelf aanpassen op basis van een telefoongesprek, want het is een document dat de klant ondertekent. Het zou niet rechtmatig zijn als we zelf iets veranderen aan het formulier, zonder dat de klant hier akkoord voor heeft gegeven met een schriftelijke handtekening. Wij worden door het kwaliteitsteam gecontroleerd op rechtmatigheid. Maar we realiseren ons onvoldoende wat het voor de klant betekent om zo'n brief te krijgen met de mededeling 'pas het even

INTERVIEW

aan en stuur het terug'. We horen niet het verhaal daarachter: 'Mijn zorgverlener zeurt al zo lang aan mijn hoofd dat hij zijn geld niet heeft gehad, maar hij moet de huur betalen of boodschappen doen voor de kinderen.' Daar moeten we meer oog voor krijgen, vindt Soekhoe.

Veelvoorkomende klachten meldt Soekhoe in het clusteroverleg binnen haar organisatie. Zo hebben de vele klachten over de zorgovereenkomst - dertien pagina's lang en moeilijk geformuleerd - ertoe geleid dat die korter en begrijpelijker is geworden voor de leek. De klanten zijn zeer tevreden over het feit dat er naar hen is geluisterd en dat de formulieren zo toegankelijk mogelijk voor de klant gemaakt worden.

Van het kastje naar de muur

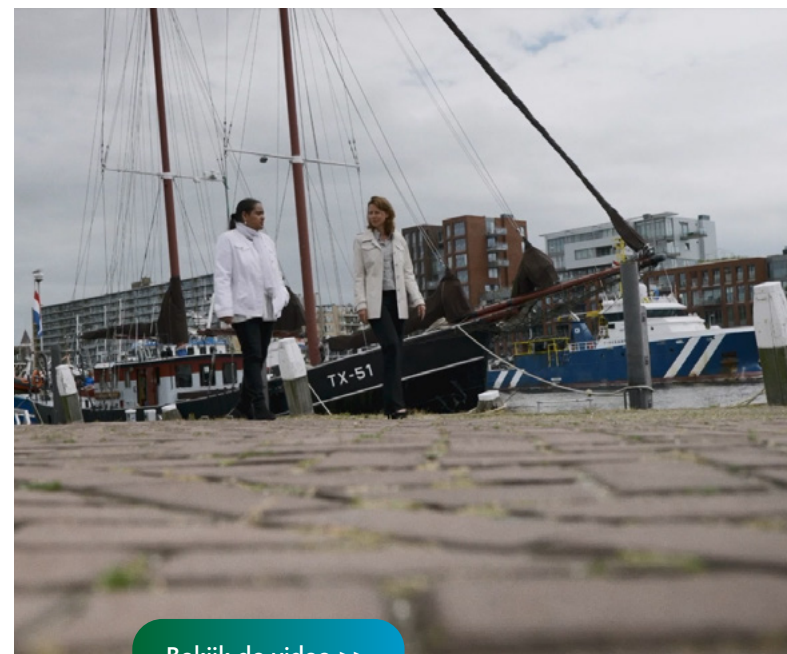
'Een klacht die ik ook vaak van klanten hoor, is dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd. Als SVB zijn wij slechts de uitbetalingsinstantie van het pgb. De gemeenten en zorgkantoren stellen de budgetten daadwerkelijk beschikbaar; de gemeente vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en het zorgkantoor vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Dat is voor klanten weleens verwarrend. Klanten bellen ons als er weer eens niet betaald is aan de zorgverlener. Dat kan zijn omdat we nog geen groen licht hebben gekregen van de gemeente of het zorgkantoor om de werkelijke betalingen te verrichten. Dan kunnen we niet verder. Dat leggen we uit aan de klant en we vragen ze om die instantie te bellen. Daar krijgen ze te horen: 'We hebben de zorgovereenkomst twee dagen

geleden teruggestuurd naar de SVB; daar moet u zijn.' Dan voelt een klant zich door geen van die instanties gehoord en schiet het verwerkingsproces ook niet op.'

In zulke gevallen vraagt Soekhoe haar collega's van relatiebeheerondersteuning om na te gaan wat er is vastgelopen in het proces en hoe dat zo spoedig mogelijk kan worden opgelost. 'Dat zijn ervaren medewerkers die contact hebben met de budgetverstrekkers. Zij bellen met de gemeenten en de zorgkantoren. Dan blijkt bijvoorbeeld dat aanvragen zijn blijven liggen door personeelstekort. De collega's van relatiebeheerondersteuning krijgen meer voor elkaar dan de klanten zelf, omdat ze er harder achteraan zitten. Een klant belt maar één keer naar de gemeente of het zorgkantoor. Onze collega's bellen, mailen en rappelleren naar de budgetverstrekkers.'

Een andere denkwijze en meer inlevingsvermogen

Soekhoe wil op twee punten verandering: direct contact met de budgetverstrekker en een andere denkwijze bij collega's. 'Soms krijgen we een huilende budgethouder aan de lijn: 'De zorgverlener stapt per direct op; de betaling moet nú geregeld worden.' We kunnen de situatie dan alleen maar in een spoedmail schetsen aan de gemeente of het zorgkantoor en hopen dat ze daar snel op reageren. Bij zulke problemen wil ik daar het liefst iemand rechtstreeks kunnen aanspreken en ervoor zorgen dat ze het zo spoedig mogelijk oplossen. Ook zou ik graag willen zien dat alle collega's binnen de SVB hun denkwijze veranderen en meer empathie en



[Bekijk de video >>](#)

compassie hebben voor de klanten. Ze zouden zich de vraag moeten stellen: 'Wil ik problemen oplossen of procedures blijven volgen?' Het management vraagt écht minder aandacht voor productie en méér aandacht voor de kwaliteit door allerlei projecten op te richten om bijvoorbeeld maatwerk toe te passen bij verschillende situaties. Dat betekent dat we allemaal méér inlevingsvermogen moeten hebben in de situatie van de budgethouder. Hoe je het ook wendt of keert: we hebben te maken met een kwetsbare groep binnen de samenleving. Door wat meer empathie te tonen, voelt de budgethouder zich door ons gehoord en zullen er minder klachten binnenstromen. Een tevreden klant, dát is waar wij het voor doen! ●





INSPIRATIEESSIE

De Mens Centraal

Woensdag 3 november 2021 vond de online inspiratiesessie **'Zou jij door jezelf geholpen willen worden?'** plaats. De inspiratiesessie was een vervolg op de videoportretten. In deze sessie kwamen vijf leidinggevenden uit de videoportretten samen, om met elkaar in gesprek over de uitdagingen van mensgericht werken binnen het Rijk. Wat betekent het in de praktijk om binnen de kaders die er nou eenmaal zijn de menselijke maat als uitgangspunt te nemen? Wat is er nodig om mensgericht te werken? En vooral: tegen welke dilemma's lopen zij aan?

Gasten aan tafel

Onder leiding van gespreksleiders Marjolijn Grijns (bestuurslid bij het A+O fonds Rijk) en Merel Lubbe (partner bij adviesbureau LPBL) delen de deelnemers hun verhaal.

De gasten aan tafel zijn:

- Marilieke Engbers (wetenschapper en inhoudelijk expert op het thema 'het Ongezegde in de Boardroom')
- Reinout Woittiez (voormalig transitiedirecteur bij het Nederlands Forensisch Instituut)
- Mark Frequin (adviseur Rijksoverheid)
- Chistine Nijkamp (directeur Dienstverlening PGB bij de Sociale Verzekeringsbank)
- Elmer Burke (MT-lid Emancipatie bij het ministerie van OCW)
- Heidi Bousen (Directeur Gezond & Veilig Werken bij Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) ●

[Kijk de inspiratiesessie terug >>](#)



'Handelen in onzekerheid is onze opgave'

Mark Frequin, buitengewoon adviseur Publiek Leiderschap Rijksoverheid

In zijn 40-jarige overheids carrière heeft Mark Frequin altijd voorzichtige ambtenaren gezien. Maar de angst om fouten te maken neemt de laatste jaren ook nog toe. Hij trekt daartegen ten strijde en zet zich in voor goed leiderschap in de rijksoverheid. Leaders die risico's durven nemen en tegenspraak organiseren. >>

De grenzen op durven zoeken

‘In coronatijd moest ik mondkapjes en andere beschermingsmiddelen regelen voor Nederland. Mijn opdracht was een inkoopcombinatie maken met één doel: mensen in de zorg moeten beschermd worden en liefst vandaag. Toen Erik Gerritsen, secretaris-generaal van het ministerie van VWS, me vroeg, zei hij twee dingen. ‘Vraag geen toestemming vooraf, ga gewoon aan de slag en maak excuses achteraf.’ En: ‘Ga er maar vanuit dat er een parlementaire enquête komt.’ Daar schrok ik niet van. Je geeft publiek geld uit, dus je moet verantwoording afleggen. Dat hoort bij mijn werk.’

In de eerste dagen moest Frequin samen met de samenwerkingspartners een stapel mondkapjes uit een provinciestad in China naar Nederland zien te krijgen. Dat was een hele opgave, vertelt hij. ‘We moesten een vliegtuig charteren, zorgen dat de kosten

laag bleven en dat die mondkapjes van voldoende kwaliteit waren. Dus ik dacht: ik ga zeker fouten maken. Ik dacht alleen dat dat na twee maanden al zou blijken, maar het duurde nog een jaar voordat het in de media aan de orde werd gesteld. Toen bleek dat Sywert van Lienden met zijn partners veel geld had verdiend aan de mondkapjes, werd aan mij gevraagd: hoe kan dat? Maar die vraag moet je aan Sywert en zijn partners stellen. Het is vervelend dat jonge mensen dat soort voorbeelden bij ministers en bij leidinggevenden zien en dan denken: ‘Wat sneu, dat ga ik dus nooit doen.’ De toeslagenaffaire heeft ook die enorme impact. Iedereen denkt: ‘Dit gaat mij niet overkomen, ik neem liever minder risico.’ Maar je moet juist durven, juist de grenzen opzoeken.’

Waar is de hofnar gebleven?

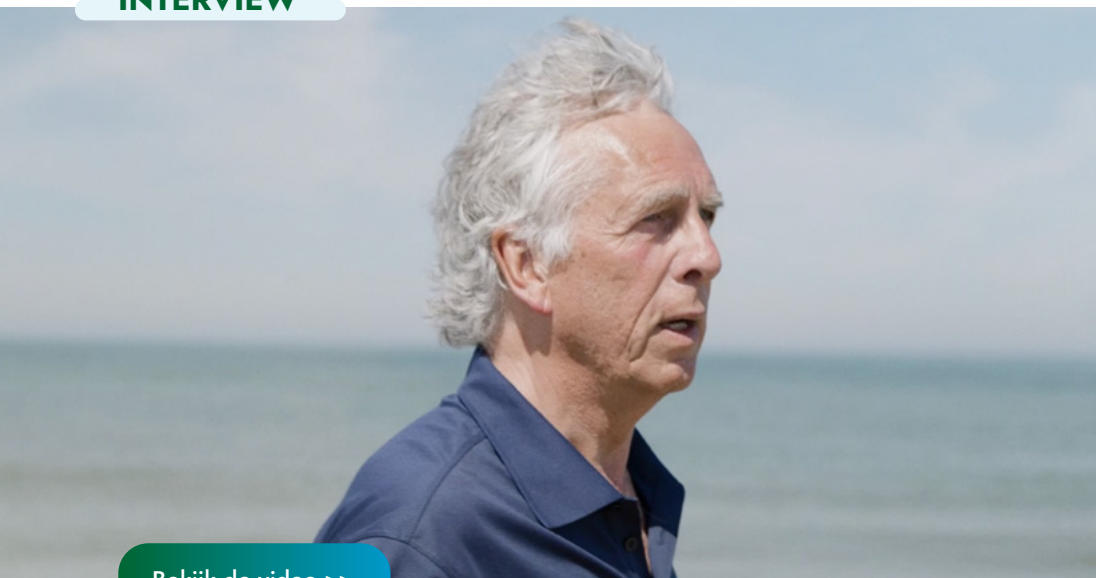
De voorzichtigheid die in mensen sluipt, vindt Frequin verklaarbaar. ‘Mensen zijn bang voor straf, voor

reprimandes. In mijn onderzoek naar leiderschap vraag ik aan jonge mensen: ‘Wat heb je nodig?’ Meer ruimte is vaak het antwoord. Als ik ze dan vraag of ze die ruimte weleens nemen of ooit iets hebben gedaan waarvoor ze op hun donder kregen, dan zeggen ze: ‘Nee, eigenlijk niet.’ Ze hebben het gevoel dat ze moeten oppassen. Tegenspraak tegen degene die je beoordeelt, speaking truth to power, vinden ze eng. Waar is de hofnar gebleven? Er is niemand meer die op een olijke manier durft te zeggen waar het op staat.’

Talent en capaciteiten benutten

Tegenwoordig komen fouten die de overheid maakt in hoog tempo overal in beeld, in het zicht van iedereen. De impact van de (sociale) media is groot. Net als de maatschappelijke verantwoordiging. Daardoor is het ingewikkelder geworden om goed leiderschap in de rijksoverheid te tonen. ‘Maar de opgave is juist om dan leiderschap te tonen. Alleen is het ontzettend lastig om bij één persoon alle competenties te vinden die nodig zijn, dus het is verstandig om het met meer mensen te doen. Mijn voorstel in de visie voor leiderschap die ik opstelde is daarom: gedeeld leiderschap. Combineer de gewenste competenties. Als leidinggevende moet je het talent en de capaciteit van mensen om je heen benutten. Maar de gemiddelde beleving van leidinggeven bij de rijksoverheid lijkt te zijn: vertellen wat iemand niet mag doen. Dat is toch raar? Als leidinggevende leerde ik: bij moeilijke momenten moet je vóór de medewerker gaan staan; als er complimenten komen, moet je erachter staan. Blijkbaar is dat heel lastig.’

“Als leidinggevende leerde ik: bij moeilijke momenten moet je vóór de medewerker gaan staan; als er complimenten komen, moet achter ze staan.”



Bekijk de video >>

Liever een beweging dan nota's en programma's

'Wanneer vind je dat je het goed doet?' is ook een vraag die Frequin aan medewerkers stelt. Dan krijgt hij als antwoord: 'Als ik een goede nota heb geschreven.' Frequin: 'Daarvan val ik van mijn stoel. Ik mag toch hopen dat ze hun opgave en hun professionaliteit plaatsen in het doel om betere maatschappelijke oplossingen tot stand te brengen. Medewerkers die mij een nota gaven met een voorstel waarvan ze dachten dat de minister het goed zou vinden, stuurde ik terug. 'Schrijf nou een nota met een voorstel waarvan jij denkt dat die het beste voorstel voor de samenleving is.' Veel ambtenaren, vooral die aan de top, zijn bezig ministers uit de wind te houden. Die topambtenaren lijken op een groep op een bierfiets: ze kijken naar

elkaar, ze zitten met hun rug naar de samenleving, ze trappen zich een ongeluk en komen geen meter vooruit. Het denken bij (top)ambtenaren draait te veel om nota's. Daarna volgt een mooi stuk of programma en dan lijkt het geregeld.'

Toen Frequin directeur-generaal achterstandswijken bij VROM was, was dat voor hem een heel vormende tijd. 'Ik werkte met veel partijen samen en ging op zoek naar mensen in de wijken met wie we de sociale kracht van wijken konden vergroten. Er zat daar veel energie en wijkbewoners namen veel initiatieven. Maar er kwam een nieuw kabinet dat stopte met het wijkenbeleid. Toen ben ik met veel andere betrokkenen binnen en buiten de overheid aan de slag gegaan met 'De agenda stad'. Daarmee vonden we nieuwe energie

en dat heeft geleid tot een brede beweging die gaat over de economische en sociale kracht van steden. Daarbij heb ik geleerd om niet in nota's te denken, maar in bewegingen. Werk samen en laat je als ambtenaar zien. Zo geef je smoel aan de overheid.

Op zoek naar gelijkgestemden

'Je werkt niet bij de overheid om jezelf centraal te stellen. De inwoner van Nederland staat centraal. Je bent 'ingehuurd' om oplossingen te vinden. Dat je je daar onzeker in voelt, dat kan kloppen, maar handelen in onzekerheid is onze opgave. Daarvoor moet je snappen waarom je onzeker bent. Waar ik naar zoek, is het collectief vermogen van de overheid om te bewegen. Op dit punt zoek ik gelijkgestemden. Er zit een heilig geloof in mij dat dingen beter kunnen, dat ook de overheid beter kan. Ik kom veel mensen tegen bij de overheid die willen veranderen. Dat is alleen knap ingewikkeld. Het is veel meer een veranderingsoperatie dan een simpel target. Maar die ingewikkeldheid mag niet verhinderen dat je handelt. Zoek je eigen bijdrage daarin, zoek maatjes.'

Daarom is Frequin medestanders aan het zoeken die ook denken in termen van een beweging. 'Ze hoeven niet allemaal hetzelfde te denken over h oe de verandering er moet komen. Belangrijk is dat het doel vooropstaat en dat je op jezelf vertrouwt. En doe dat niet alleen, maar samen met andere mensen. Mijn geloof zit in samen. Er zijn zo ongelooflijk veel slimme en gedreven mensen, dat is een groot potentieel bij de overheid. Alleen moeten ze nog meer wakker worden.' ●

'Weten wat mensen drijft'

Heidi Bousen, directeur Gezond & Veilig werken,
ministerie van SZW

Heidi Bousen haalt regelmatig de buitenwereld binnen. Niet omdat het moet, maar omdat ze het wil en er de meerwaarde van inziet. Dat vraagt ze ook van haar medewerkers. >>

De buitenwereld naar binnenhalen

Heidi Boussem 'adopteerde' als het ware het bedrijf van een plantenkweker. 'Ik wilde weten: hoe werkt mijn beleid in de praktijk van een kleine ondernemer en waar loopt iemand tegenaan? Eens in de zoveel tijd ga ik bij hem langs. Ik help mee planten in potten te doen en praat met hem en met zijn medewerkers. Zo hoor ik van alles en nog wat. Ik word daar steeds zo blij van. Meestal kom ik op werkbezoek bij grote organisaties die het goed doen. Deze kleine ondernemer doet het ook goed, maar hij worstelt wel. Hoe komt hij er dan uit, zonder HR-afdeling, zonder adviseurs en quality managers? Want daar heeft hij geen geld voor. En welke taal gebruikt hij? Wij gebruiken ambtelijke termen als 'gezond en veilig werken' en 'arbeidsomstandigheden'. Hij zegt: 'Natuurlijk wil ik niet dat mijn mensen ziek worden of dat ze hun vinger in de machine krijgen. Hij wil gewoon goed voor zijn mensen zorgen. Door dit soort bezoeken voel ik beter wat er speelt en kan ik aansluiten bij de taal van de werkvloer.'

Boussem ziet graag dat medewerkers dat ook doen. Daarom stimuleert ze collega's om bijvoorbeeld naar dat koffietentje om de hoek te gaan of eens mee te gaan bij een asbestsanering met collega's van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 'Iedereen kent wel een kleine ondernemer. Ga er gewoon eens langs en vraag hoe het daar zit met de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Eén collega deed dat inderdaad bij haar favoriete koffietentje en zei: 'Het was zo'n leuk gesprek.' De buitenwereld

“Goed zijn in je vak is de basis, daarin zijn we grijs, maar je talenten komen daar als kleur overheen. Ik wil ontdekken waar die kleur zit en hoe ik mensen de ruimte kan geven om die kleur in te zetten.”

binnenhalen: daar moet je in geloven, je moet er de meerwaarde van inzien. Ook moet je nieuwsgierig zijn naar wat het brengt. Maar het is vooral onwijs leuk en het verrijkt.'

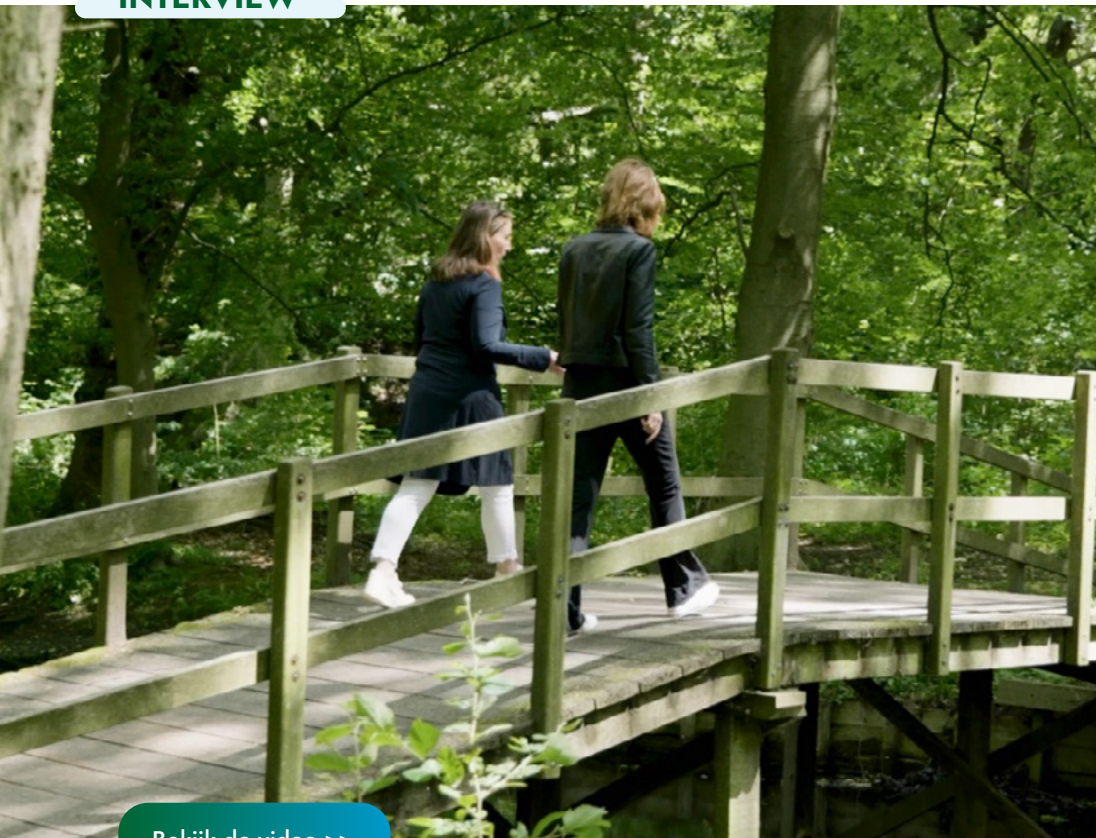
Leren door te doen

Boussem vond een manier om medewerkers te laten ervaren hoe het is om de buitenwereld binnen te halen en interactief beleid te maken. 'Stakeholderbijeenkomsten in het kader van het asbestdossier, co-creatie rond de Arbovisie en design thinking bij de RI&E: dat zijn de drie projecten waarbij medewerkers op hele verschillende manieren de buitenwereld binnen halen. Learning by doing: medewerkers voelen wat het doet als je mensen bevraagt. Hoe kun je de belangen goed snappen in een ingewikkeld stakeholderveld als asbest? En hoe kun je daarin goed je koers varen? De medewerkers van co-creatie Arbovisie leerden een mooie les. Sommigen startten misschien met het idee dat de buitenwereld consulteren slechts het ophalen van meningen uit de buitenwereld inhoudt. Maar zo werkt

het niet. Ze ontdekten dat het belangrijk is dat je zelf ook wat vindt, want iedereen vindt wat anders. Dus je moet uiteindelijk wel een voorstel voor een koers doen en daarmee een steen in de vijver gooien. Dát is co-creatie, je hebt daar zelf ook een rol in!'

Zie de mens

Kenmerkend voor Boussem is dat ze zich verdiept in de ander. 'Ik wil weten wat mensen drijft en wat ze kunnen. Toen ik hier drie jaar geleden begon, heb ik met alle medewerkers open kennismakingsgesprekken gevoerd. Ik heb zulke mooie verhalen gehoord, zoveel talenten gezien! Goed zijn in je vak is de basis, daarin zijn we grijs, maar je talenten komen daar als kleur overheen. Ik wil ontdekken waar die kleur zit en hoe ik mensen de ruimte kan geven om die kleur in te zetten. Dat is in het belang van de medewerker, maar ook in het belang van de organisatie. Het is altijd puzzelen om die twee zo met elkaar te verbinden dat medewerkers lekker op hun plek zitten en dat ik hun verhaal passend maak bij de organisatie.'



Bekijk de video >>

Boussen weet wat ze over haar zeggen: 'Heidi moet altijd even snuffelen aan mensen'. Ze beaamt het. 'Even iets zeggen over je mooie schoenen of juwelen, iets vragen over je verhuizing en dan aan het werk. Het liefst spreek ik iedereen tussendoor. Het kan over van alles gaan, over boeken, over wandelingen, over alles wat mensen inspireert. Als ik dat niet doe, verarm ik. Zie de mens: dat is voor mij de essentie. Dat is mijn brandstof om die puzzel te kunnen leggen voor de organisatie.'

Zonder oordeel kijken en luisteren

Boussen ervaart vaak dat een oplossing vanzelf komt als ze zich verdiept in een ander en zonder oordeel kijkt en luistert. 'Dat gebeurt door te praten over wat de ander drijft, wat zijn of haar belang is. Maar de oplossing is níet: exact doen wat de ander zegt. Ik hoor de behoeften en de belangen, ik weeg ze tegen elkaar af en ik voel of ze diep zitten of niet. Dan kan ik het verbinden aan de maatschappelijke belangen. Want daarvoor staan we als Rijksoverheid aan de lat. Toen ik in een vorige baan over de hogesnelheidslijn Zuid (Schiphol-Antwerpen) ging, moest ik een zaal omwonenden toespreken. De sfeer was vijandig; het probleem was de geluidsoverlast en in hun ogen had de overheid al te vaak mooie beloften gedaan. Ik zei: 'Het is heftig wat jullie elke dag mee maken, maar daarom ben ik hier. Ik heb mandaat om iets te doen aan dat geluid. Maar dat kunnen we niet hier en nu, daarvoor moeten we met elkaar in gesprek willen.' In kleiner gezelschap hebben we verder gepraat en vervolgens een echt co-creatie project met omwonenden opgezet waarin we tot oplossingen kwamen die voor hen ook acceptabel waren. Ik snapte wel dat ze boos waren. Dat geluid was echt ongelooflijk. Ik had er verbolgen over kunnen zijn dat ze me onheus bejegenden, maar ik heb geprobeerd om ze uit te laten razen, een opening te vinden en verbinding te leggen. Dat lukte. Daarom geloof ik heel erg in samen met anderen dingen doen.' ●

'Als team leren van bijzondere scenario's'

Dilan Mohammed, behandelaar IND

Dilan Mohammed kan zich goed inleven in de vluchtelingen die ze als klant heeft: ze was zelf ooit vluchteling. Daardoor neemt ze haar besluiten zorgvuldig. Overheidsorganisaties zouden vaker ervaringsdeskundigen moeten inzetten, vindt ze. Dat helpt medewerkers om de menselijke maat te hanteren. >>

Als kind al nieuwsgierig naar de IND

Ongeveer twintig jaar geleden kwam de toen 6-jarige Dilan Mohammed met haar ouders en oudere broer naar Nederland na hun vlucht uit het noorden van Irak. Heel lang leefden ze in onzekerheid of ze mochten blijven. 'Dat vond ik vervelend, vooral voor mijn ouders. Ik hoorde de term 'IND' vaak langskomen, dus ik werd nieuwsgierig. Wie zijn zij dan? En waarom beslissen zij over ons, we zijn hier toch gelukkig? Toen ik ouder werd, wilde ik dat onderzoeken. Op de middelbare school zei ik tegen mijn mentor: 'Ik wil bij de IND werken, wat moet ik dan doen?' Hij zei: 'Je moet een juridische opleiding volgen.' Dat deed ik en sinds 2017 werk ik bij de IND. Jaren later stuurde die mentor me een appje om te vragen hoe het ging en wat ik deed. Het was zo leuk om te vertellen dat ik nu bij de IND werk.'

Afwijken binnen de kaders

Mohammed beslist over aanvragen van vluchtelingen die een verblijfsvergunning hebben voor 5 jaar en die dat willen verlengen of omzetten in een verblijfsvergunning voor onbepaalde tijd. Haar klanten moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen voor ze die nieuwe verblijfsvergunning krijgen. Als iemand niet aan de voorwaarden voldoet, moet de IND eerst nog een termijn geven waarin de klant de gelegenheid krijgt om alsnog aan de voorwaarden te voldoen. Daarna volgt pas een beslissing. 'Voor een gedetineerde klant die niet aan een voorwaarde voldeed, was die termijn wettelijk vastgesteld op twee weken. Omdat ik eerder met gedetineerden heb gewerkt en had overleg met

de casemanager van de gedetineerde, wist ik dat hij die termijn niet zou halen. Daarom heb ik de termijn toen verlengd tot vier weken, dan zou het wel lukken. De bedoeling van die termijn is dat iemand de gelegenheid krijgt om alsnog te voldoen aan voorwaarden. Zolang ik binnen de interne termijn zit van de IND - de termijn waarop we een beslissing moeten nemen over een aanvraag - kan ik zo'n beslissing zelfstandig nemen. Die ruimte is er. De visie van de IND is dat we onze besluiten zo zorgvuldig mogelijk nemen en de klant zo goed mogelijk helpen. Als ik binnen de kaders kan afwijken zonder problemen voor de organisatie en voor de klant, waarom zou ik het dan niet doen?'

Verplaats je in de ander

Bij een moeilijke situatie vraagt Mohammed zich af hoe zij zich zou voelen al ze zoiets meemaakt. 'Dat helpt me om tot betere besluiten te komen. Dat zeg ik ook tegen collega's: vraag je af hoe jij het zou willen, hoe jij het

zou ervaren als je in zo'n situatie zat. Verplaats je in de persoon. Dat komt het besluit alleen maar ten goede. Maar iemand afwijzen kost me ook geen moeite. We voeren de wet uit en passen regels toe. Als iemand niet voldoet, dan voldoet hij niet. Het heeft voor deze groep niet heel veel consequenties, want ze mogen hier wel blijven. Alleen voldoen ze niet aan de voorwaarden voor een vergunning voor onbepaalde tijd. Klanten krijgen een brief met een uitgebreide motivering van de afwijzing. Soms belt iemand daarover, als hij het niet goed begrijpt. Dan leg ik het uitgebreid uit en vertel ik precies wat ze moeten doen om wel te voldoen. En ik zeg dat ze altijd een nieuwe aanvraag kunnen indienen.'

Driehoeksgesprek

Mohammed vertelt over een jongen uit Eritrea die helemaal klem zat tussen de IND en DUO. 'Hij wilde zijn inburgeringsdiploma halen, want daarmee zou

“Bij een moeilijke situatie vraag ik me altijd af hoe ik me zou voelen als ik zoiets had meegemaakt. Dat helpt me om tot betere besluiten te komen.”

INTERVIEW

hij kunnen voldoen aan de voorwaarden voor een onbepaalde tijd vergunning, maar volgens DUO was hij niet meer inburgeringsplichtig. Hij heeft me wel drie keer gebeld en ik heb het elke keer uitgelegd, maar hij snapte het gewoon niet. Ik vond het zo zielig. Uiteindelijk heb ik een telefonisch gesprek geregeld met hem, een medewerker van DUO en mij. Ik legde het probleem van die jongen uit aan DUO. Het bleek dat die jongen zijn situatie verkeerd had overgebracht, omdat hij het niet goed had kunnen verwoorden. Die medewerker zei: 'We begrijpen het nu en hij kan zijn inburgeringsdiploma halen.' Het was de eerste keer dat ik zo'n driehoeksgesprek organiseerde, maar zo iets doe ik met alle liefde en plezier. Na het gesprek gaf de medewerker van DUO ook aan dat zo'n driehoeksgesprek een goede en fijne oplossing was. Een zaak zo behandelen kost tijd, maar dat vind ik belangrijker dan de productie halen.'

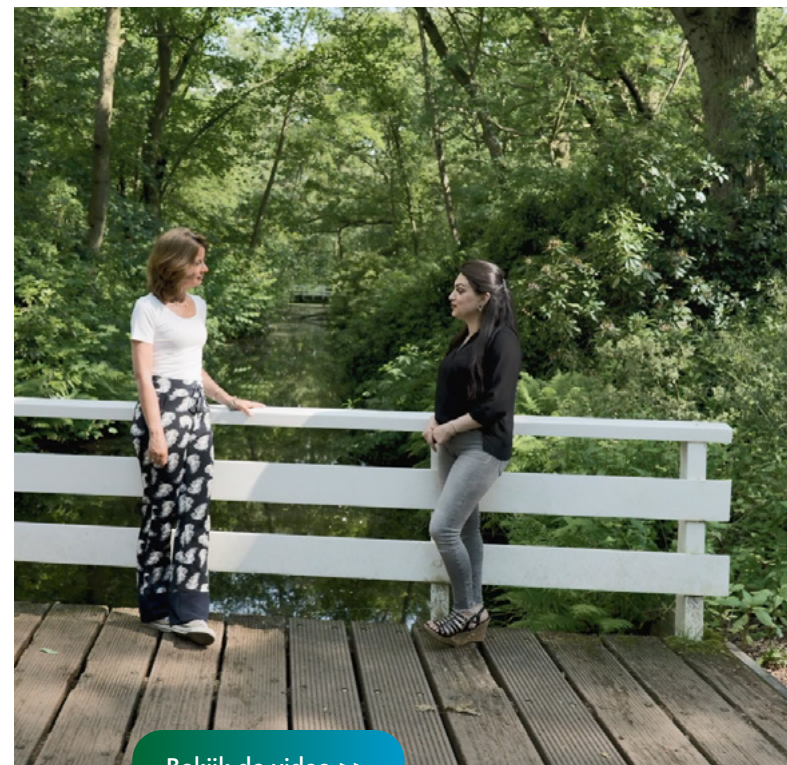
Van elkaar leren

Overheidsorganisaties moeten goed omgaan met de burger, vindt Mohammed. 'Ik heb altijd gewerkt met kwetsbare doelgroepen: met gedetineerden, met psychiatrische patiënten en nu met vluchtelingen. Ik leerde al in mijn eerste stage bij de rechtbank dat je je moet inleven. Toen had ik te maken met psychiatrische patiënten, verwarde mensen. Ik begreep dat je daar anders, voorzichtiger, mee om moet gaan. We moeten als overheid een voorbeeld zijn. De burger komt naar ons toe, omdat hij iets nodig heeft en wij

beslissen daarover. Dat is een machtsverhouding en dan moet je er goed op letten hoe je omgaat met die burger. Niet iedereen gaat daar op dezelfde manier mee om, maar het helpt om erover te praten. Situaties als met die gedetineerde klant koppel ik terug naar mijn collega's om te laten zien als voorbeeld: zo kun je het aanpakken. Binnen ons team bespreken we de meest bijzondere scenario's met elkaar zodat we ervan kunnen leren en als team op dezelfde manier gaan werken. Soms hebben we verschillende ideeën over de aanpak. Maar uiteindelijk moeten we rekening houden met de doelen van de organisatie en daarin staat de klant centraal.'

Op zoek naar verbetering

Mohammed vindt het belangrijk dat klanten laten horen wat niet goed gaat in de organisatie. 'Klanten doen dat vaak niet, omdat ze bang zijn dat het gevolgen heeft voor de beslissing. Mijn ouders hadden nooit durven klagen over de IND, bang dat ze dan misschien een slechte uitslag zouden krijgen. Ze weten niet dat zo'n organisatie echt wel op zoek is naar verbetering. Voor mij en voor veel van mijn collega's geldt dat we door onze eigen ervaringen klanten goed kunnen helpen. Maar medewerkers kunnen heel veel verbeteren als organisaties ervaringsdeskundigen van buiten inzet. Bij de Belastingdienst zou je gedupeerden van de toeslagenaffaire kunnen inzetten, al was het maar tijdelijk. De meeste overheidsinstanties staan daar wel voor open, is mijn ervaring.' ●



[Bekijk de video >>](#)



Als het schuurt tussen leefwereld en systeemwereld

‘Wat zou jij doen als je in haar schoenen stond? En wat heb je nodig om die keuze te maken?’ Die twee vragen stelde gespreksleider Reinout Woittiez meerdere malen aan de deelnemers van de gesprekskring op woensdag 10 november. Het thema? ‘Als het schuurt tussen Leefwereld en Systeemwereld’ is ook de titel van zijn nieuwe boek. Na afloop van de gesprekskring reikte hij het eerste exemplaar uit aan Abigail Norville, plaatsvervangend secretaris-generaal van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Als het systeem niet (meer) werkt

Waar zouden we zijn zonder systemen, regels en instituties? Het alfabet, ons metrisch stelsel, de democratie: ze bestaan allemaal dankzij vaste afspraken die we met z'n allen gemaakt hebben. Tegelijkertijd is onze leefwereld vaak een stuk rommeliger en complexer dan rechtlijnige afspraken, procedures en regels. Dat zorgt voor wrijving. Hoe ga je om met het gevoel van ongemak en de morele vraagstukken die daarbij komen kijken? Daarover gaat Reinout Woittiez in gesprek met de deelnemers van deze gesprekskring. Naast Abigail Norville zijn dit Caspar van den Berg (hoogleraar Bestuurskunde Rijksuniversiteit Groningen), Marco Ouwehand (voorzitter van het A+O fonds Rijk) en Marjolijn Grijns (bestuurslid van het A+O fonds Rijk).

Van de evolutietheorie naar zelfreflectie

Reinout trapt af met een korte introductie waarbij hij een brug slaat tussen theorie en praktijk. Zo verwijst hij onder andere naar de wetmatigheden in de natuur en de evolutietheorie van Darwin. In het natuurlijk ecosysteem waar wij onderdeel van uitmaken draait het allemaal om effectiviteit en efficiëntie om te kunnen overleven. Er is geen ruimte voor morele vraagstukken. Daar tegenover staat de filosofie van Hannah Arendt die oproept om zelf de regie te nemen. De mens onderscheidt zich juist van de wetmatigheden van de natuur en andere systemen doordat wij onze eigen verantwoordelijkheid kunnen (en moeten!) nemen om het goede te doen. Die menselijkheid is essentieel in een wereld die meer en meer gedomineerd raakt door

systemen. Iets wat de Duitse filosoof en socioloog Jürgen Habermas vele jaren geleden al voorzien had. Hij stelde dat systemen onze leefwereld infiltreren en overnemen. Geen gekke theorie als je alleen al denkt aan technologische systemen als het internet en de vele algoritmen die bepalen welke informatie we wel en niet voorgeschoteld krijgen. Deze middag pleit Reinout er dan ook voor dat we onszelf bij elk vraagstuk op de grens tussen leefwereld en systeemwereld blijven afvragen waar wij zelf staan.

De casus: bedolven onder een lawine aan Wob-verzoeken

Abigail: ‘Sinds het begin van de coronacrisis krijgen we bij het ministerie van VWS ontzettend veel Wob-verzoeken. Dit zijn verzoeken om informatie te geven over beleid en uitvoering via de Wet openbaarheid van bestuur. De enorme stroom aan verzoeken in combinatie met de hogere werkdruk door de coronacrisis zorgde ervoor dat we al snel tegen een flinke achterstand aankomen. Uiteraard hebben we extra juristen aangetrokken, maar het bleef dweilen met de kraan open. Vanuit de medewerkers ontstond toen het idee om de



werkwijze tijdelijk aan te passen door de verzoeken gefaseerd en per categorie te behandelen. Een andere aanpassing had betrekking op het informeren van belanghebbenden. Dit is namelijk vaak een vertragende factor doordat we dit normaal gesproken aan het begin van het proces doen. Het idee was daarom om alle betrokken partijen pas aan het einde van het proces te informeren. Deze aangepaste werkwijze stelt ons in staat de Wob-verzoeken efficiënter te behandelen. Tegelijkertijd ging het in tegen het systeem van vastgelegde afspraken. Een lastig dilemma dus.'

Het kantelpunt

Reinout: 'Wat was voor jou het kantelpunt in dit dilemma?' Abigail: 'Dat was het moment dat VWS een kortgeding verloor en de rechter bepaalde dat de aangepaste werkwijze niet toegestaan was. De rechter oordeelde dat we moesten leveren, maar dit was praktisch gezien onmogelijk. Dat was het moment waarop ik besloot dat ik voor mijn mensen en voor deze alternatieve werkwijze moest gaan staan door in hoger beroep te gaan. Tegelijkertijd was ik me erg bewust van het beeld dat hierdoor ontstond, namelijk dat VWS geen openbaarheid wilde geven.' Uiteindelijk verklaarde de Raad van State het hoger beroep gegrond. Wat betekent dat VWS de aangepaste werkwijze mag hanteren.

De actiedialoog: wat zou jij doen?

Reinout vraagt de andere gespreksdeelnemers om in de schoenen van Abigail te gaan staan. Caspar noemt het moedig om uit het systeem te stappen en het anders te doen. 'In juridische termen is er altijd nog het aspect

van redelijkheid en billijkheid. Als het strikt naleven van de regels uit de systeemwereld meer kwaad dan goed doet, dan zijn er altijd mogelijkheden om bij te sturen.' Wat hij zelf nodig zou hebben om zo'n besluit te nemen? 'Kennis en wijsheid om de hele situatie te overzien en de moed om de juiste stappen te zetten.'

Marjolijn kan zich de worsteling van Abigail goed voorstellen. 'Ik zou zelf waarschijnlijk te lang door-gemodderd hebben in een poging om de menselijke maat vast te houden. Maar als dat niet werkt en je mensen op die manier niet goed kunt helpen, dan ben je als overheid ook niet betrouwbaar. Inzicht in de snelheid waarmee je kunt leveren, zou voor mij in zo'n situatie cruciaal zijn om de juiste keuze te kunnen maken.'

Marco vraagt waarom het probleem niet breder is getrokken. 'Andere departementen moeten hier toch ook tegenaan lopen? Door de last te delen en in de breedte met elkaar op te trekken sta je als overheid sterker. Bovendien moet het voor de burger niet uitmaken bij welk departement je een Wob-verzoek indient. Gelijkwaardigheid, zowel intern als naar buiten toe, is voor mij een belangrijke waarde hierin. Los van of dit praktisch haalbaar was geweest, zou dit in elk geval onderwerp van gesprek moeten zijn.'

Elkaar blijven uitdagen en inspireren

De prettige en veilige setting van deze actiedialoog voelt voor Abigail als een warm bad. 'We hebben vanuit de buitenwereld veel kritiek gehad. Begrijpelijk ook. Ondanks dat de nieuwe manier van werken sneller

is, blijft het een tijdelijke oplossing. We staan nog steeds achter het systeem. De omstandigheden dwongen ons om tijdelijk een andere koers te varen.' Verder wil zij graag terugkomen op de suggestie van Marco om de last met andere departementen te delen. 'Ook daar liep de werkdruk op. Het inzetten van juristen van andere departementen was daarom geen optie. Wel zijn we het gesprek aangegaan over het grotere plaatje wat betreft het behandelen van Wob-verzoeken. Uiteindelijk moeten alle radartjes in een systeem goed draaien om te kunnen voldoen aan de gestelde eisen.' Met deze woorden is een einde gekomen aan de gesprekskring en mag Reinout het eerste exemplaar van zijn boek uitreiken. Abigail en de andere deelnemers bedanken hem voor deze middag en de leerzame methode die hij op papier heeft gezet. Een methode die uitnodigt om het gesprek aan te gaan en elkaar te blijven uitdagen en inspireren. Juist als het ongemakkelijk is. ●



' De klant van begin tot eind bedienen'

Christine Nijkamp, directeur dienstverlening Persoonsgebonden Budget bij de SVB

Christine Nijkamp verbeterde samen met budgethouders (burgers) en medewerkers de dienstverlening van de SVB. Budgethouders hebben met de klantbeloftes aan kunnen geven wat zij belangrijk vinden en dat geeft richting aan het werk van medewerkers. De klantbeloftes zorgen ervoor dat medewerkers niet alleen weten wat hun taak is, maar dat ze ook de context van hun werk kennen. Ze weten wat hun bijdrage is aan het geheel. >>

In elkaars schoenen leren staan

Een paar cijfers achter het persoonsgebonden budget (pgb): 120.000 burgers met een pgb, 250.000 zorgverleners, 350 gemeenten en 28 zorgkantoren en zorgverzekeraars. 'We hebben het heel complex gemaakt voor de burger. De mensen die met de systemen werken, zijn bijna niet meer in staat om het goede te doen. Het accent ligt op eigen regie van de budgethouder, maar we vinden ook dat er niet gefraudeerd mag worden, dus we richten een forse administratie in. Daarnaast heeft de burger met meerdere uitvoerders te maken. Wat de ambtenaar zelf nog kan behappen, wat zijn eigen menselijke maat is, is voor de burger altijd suboptimaal.' Dat merkte ze toen de directie PGB bij wijze van experiment dienstverlening op locatie deed in een paar gemeenten. Dat leverde concreet niet zoveel op voor de burger. 'De SVB presteert goed, maar de burger heeft ook nog te maken met gemeente en wijkconsulent. Door die

dienstverlening op locatie leerden SVB, gemeenten en zorgkantoren elkaars wereld kennen. Binnen de SVB zijn er nu relatiebeheerders en relatiebeheerondersteuners. Als er een vraag of probleem is, weten we wie we in ons netwerk kunnen bellen. Maar je moet er tijd voor maken om in elkaars schoenen te leren staan. Dat vraagt nog meer dan wanneer je elkaar intern moet leren kennen.'

Geïntegreerde regionale teams

Nijkamp bracht veranderingen aan in de dienstverlening. 'Toen ik kwam, waren er zes locaties en werd er gewerkt met een frontoffice en een backoffice. Deze scheiding hebben wij teruggedraaid. Wij zijn gaan werken met geïntegreerde regionale teams die de budgethouder van het begin tot het eind kunnen bedienen. De budgethouder die de SVB belt, krijgt dan een medewerker aan de lijn die – in beginsel - alle kennis heeft en zelf beslissingen kan nemen. Toen ik

kwam was er al een team dat experimenteerde met die werkwijze, maar het experiment was te klein om goed zicht te krijgen op de voordelen. Voor 2017 lag er een forse taakstelling voor de directie. Er heerste veel onzekerheid en angst dat er opnieuw forse uitvoeringsproblemen zouden ontstaan. Wij hebben toen besloten het experiment uit te breiden naar vijf geïntegreerde teams en dat zouden wij bij succes verder uitrollen. De eerste resultaten waren al zichtbaar na twee weken. In drie maanden tijd hebben we de hele organisatie omgezet naar regiotteams. In een half jaar tijd verbeterde de kwaliteit van onze dienstverlening, steeg onze medewerkerstevredenheid en gingen we van zes naar drie locaties en van 950 naar 600 mensen.'

Zelfdenkend vermogen

'Ik had het allemaal niet zo bedacht, ik kwam niet binnen met het idee nu eens een lerende organisatie neer te zetten. Ik had het geluk dat ik mensen om me heen had die het zelfdenkend vermogen van medewerkers wilden stimuleren. Ze stelden voor dat de medewerkers van die vijf regiotteams op training zouden gaan om zich te ontwikkelen in communicatie, verbinding en persoonlijke effectiviteit. Het was een enorme investering, maar het leverde verrassend veel op. Daarna zijn ook alle andere medewerkers getraind, en de directie, het hele MT. De lerende organisatie begon bij de medewerkers van die vijf teams, vervolgens gingen ook teamleiders vertellen wat ze geleerd hadden en daarna managers en directeuren. Dat het heel erg vanuit de organisatie zelf kwam, dat is echt wel een succesfactor.'

“Als er een vraag of probleem is, weten we wie we in ons netwerk kunnen bellen. Maar je moet er tijd voor maken om in elkaars schoenen te leren staan.”

Klantbeloftes vertaald naar medewerkersbeloftes

Om de dienstverlening te verbeteren werden klantbeloftes geformuleerd. 'Dat gebeurde niet top-down. Het was een heel proces waar we budgethouders en medewerkers bij betrokken. We vroegen: 'Wat vinden jullie belangrijk in de dienstverlening?' Dat leidde tot drie beloftes die we aan budgethouders doen: de budgethouder krijgt altijd een passend antwoord, er is altijd een expert beschikbaar en de budgethouder heeft de regie. Dat zijn geen keiharde normen van wat goed of fout is in het contact met budgethouders, maar meer een richtsnoer om te beoordelen hoe het klantcontact is verlopen en hoe de budgethouder het heeft ervaren. Vervolgens dacht ik: als je de burger centraal stelt, moet je dat ook spiegelen naar de mensen in je organisatie. We hebben hetzelfde proces dan ook gedaan voor medewerkers. Samen met hen hebben we bekeken: wat is nou echt belangrijk in je rol als medewerker, waar mag je op rekenen als je hier werkt, waar kun je ons als leidinggevendend op aanspreken? Zo kwamen we tot vier medewerkersbeloftes, zoals: 'ik mag mijn talenten ontwikkelen' en 'er is aandacht voor mij'. Dat zijn onderwerpen die medewerkers mogen verwachten in het gesprek dat we met elkaar voeren.'

Zicht op de brede context

Nijkamp dacht ook na over wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed te doen. 'Bij een complexe keten als die van pgb met zo'n grote en diverse buitenwereld moet je altijd een bredere context



[Bekijk de video >>](#)

schetsen van het werk dat medewerkers doen. Alleen werkinstructies of een taakomschrijving volstaat niet. Het helpt als medewerkers begrijpen wie onze ketenpartners zijn en wat hun taak is, wat het doel is van specifieke wet- en regelgeving en wie onze opdrachtgever is. Hierdoor zijn medewerkers beter in staat een passende oplossing te bieden aan burgers. Ik heb geleerd dat structuur medewerkers kan helpen om zicht te krijgen op die context. Het helpt bijvoorbeeld als de dag- en weekstartborden er hetzelfde uitzien, omdat je dan in één klap overzicht hebt. Als je medewerkers dat overzicht en inzicht biedt, zijn ze in staat eigenaarschap te pakken. Dan weten ze wat hun bijdrage is, welke rol ze hebben in het hele stelsel en met welke mensen ze moeten schakelen. Dan gebeurt het dat een medewerker op een dag tegen me zegt: 'Christine, ik snap eindelijk wat ik aan het doen ben.' ●

‘Werk kan ook té betekenisvol zijn’

Reinout Woittiez, voormalig transitiedirecteur bij het NFI

Reinout Woittiez was net directeur bij het Nederlands Forensisch Instituut (NFI), toen de MH17 neerstortte en NFI-medewerkers betrokken werden bij het onderzoek van de stoffelijke resten van slachtoffers. Hij zag afweer bij medewerkers om geconfronteerd te worden met de menselijke dramatiek. Maar hij begrijpt ook dat die afweer soms gezond is. Hoe verhoudt technisch hoogspecialistisch werk zich tot de menselijke maat? >>

Blijven hangen in de techniek

Het NFI voerde DNA-onderzoek uit om de stoffelijke resten die uit Oekraïne kwamen te identificeren. Na identificatie werden de stoffelijke resten begraven. Soms werd een slachtoffer meerdere keren geïdentificeerd, omdat er steeds nieuwe ladingen stoffelijke resten kwamen. Die moesten dan elke keer weer begraven worden. 'Hoe vaak kun je iemand herbegraven?', vraagt Woittiez zich af. 'Technisch hebben we ons werk uitmuntend gedaan: we kregen stoffelijke resten aangeboden en analyseerden ze. Dat is de expertise van het NFI. Maar de vraag: 'Voor wie doen we het, en helpt het de nabestaanden?' was weleens uit beeld. We moesten er onze weg in vinden om ons meer te richten op verbondenheid met al die nabestaanden voor wie die onderzoeken zo veel betekenden. Daar kregen we hulp bij van onder meer familierechercheurs. Maar soms zijn we toch te veel in de techniek blijven hangen en hadden we te weinig oog voor de behoeften van de nabestaanden.'

"We moesten er onze weg in vinden om ons meer te richten op verbondenheid met al die nabestaanden voor wie die onderzoeken zo veel betekenden."

Professionele distantie

Bij het NFI worden zaken volgens de hoogste wetenschappelijke en juridische systemen behandeld. Dat moet, want anders gaat het mis in de rechtszaken waarvoor de medewerkers hun onderzoeken doen. Woittiez vindt het dan ook niet vreemd dat bij veel medewerkers, zoals bij de patholoog-anatomen, professionele distantie is ingeslopen. 'Als ze bij iedere zaak denken 'Nou, dat is ook wat', dan hebben ze geen leven meer. Die afweer is misschien wel een gezond mechanisme. Ik heb één keer een obductie meegemaakt bij het NFI. Dat is een inwendig onderzoek bij een overleden persoon. Het maakte veel meer indruk op me dan toen ik zelf als student aan de snijtafel stond. Er zit bij het NFI altijd een gruwelijk verhaal achter. Ik kan me voorstellen dat medewerkers zeggen: 'Confronteer me daar maar niet mee, laat mij gewoon mijn ding doen.'

De menselijke maat weggeorganiseerd

Maar er is ook een andere kant, vertelt Woittiez. 'Een laborante had overdag aan de hand van een botrest een slachtoffer van de MH17 helpen identificeren als een achtjarig meisje. 's Avonds thuis hoorde ze op tv een vrouw zeggen: 'Ik mis mijn kleindochter, ze is acht.' Op dat moment realiseerde de laborante zich dat ze dat meisje op tafel had gehad. Ze barstte in tranen uit. Toen haar man vroeg waarom ze zo moest huilen, antwoorde ze: 'Dat mag ik niet zeggen'. Dat klopt, dat is protocol. NFI'ers mogen niet uitgebreid praten over hun werk. Niet met elkaar en niet met anderen. Want dat kan leiden tot vooringenomenheid bij hun onderzoek. Zo hebben we de menselijke maat uit het systeem weggeorganiseerd.'

Pendelaar tussen systeemwereld en leefwereld

'Het is de vraag hoeveel menselijke maat er in de taak van het NFI zit. Hoeveel verbinding met de maatschappij wordt er werkelijk geacht te zijn bij het NFI? De medewerkers hebben een hoogwaardig beroep waar menselijke vindingrijkheid bij nodig is. Het vraagt creativiteit in technisch opzicht. Je kunt het werk niet door computers laten doen, maar het vraagt niet om empathie. Zodra het slachtoffer na alle onderzoeken overdragen wordt aan de nabestaanden, dan kom je uit de systeemwereld in de leefwereld. NFI'ers zijn ontzettend professioneel en betrokken bij hun werk, maar ze waren gewend om zich alleen met de techniek bezig te houden. De techniek moet inderdaad kloppen, maar uiteindelijk doen we dit werk om Nederland



Bekijk de video >>

rechtvaardiger en veiliger te maken. Er is een vertaler nodig, een pendelaar, die de verbinding legt tussen de systeemwereld van het NFI en de leefwereld.'

Die pendelaar was Woittiez. 'Het NFI is van en voor de maatschappij en als directeur wil en moet ik mijn betrokkenheid laten zien met slachtoffers en hun naaste omgeving. Dus ging ik naar nabestaandenbijeenkomsten van de MH17, had ik contact met de ouders van de meisjes die in Panama vermist waren, en betuigde ik spijt aan een meisje dat slachtoffer was een fout van iemand in ons lab. Niet iedere medewerker was blij met dat pendelen van mij naar de samenleving, met die menselijke maat.'

Geconfronteerd met menselijke dramatiek

'Het gevolg van de manier waarop het was ingeregeld bij het NFI is dat mensen afstompen en betrokkenheid afweren', merkt Woittiez. 'De begrenzing van de menselijke maat is: laat het deksel maar op de beerput zitten. Een jaar lang waren NFI'ers dag in, dag uit bezig met de stoffelijke resten van 298 mensen. Ze kwamen in beeld voor heel Nederland, in de breedte van de dramatiek die het neerstorten van de MH17 met zich meebracht. Voor veel medewerkers kwam dat heel dichtbij. Hier speelde een groot Nederlands drama dat in alle media op ze af kwam op een manier zoals ze

"Het NFI is van en voor de maatschappij en als directeur wil en moet ik mijn betrokkenheid laten zien met slachtoffers en hun naaste omgeving. Dus ging ik naar nabestaandenbijeenkomsten van de MH17."

niet eerder hadden meegemaakt. Niet technisch, maar veel directer. 298 droevige verhalen van slachtoffers van de MH17 die je vrijwel allemaal onder handen hebt gehad, dat komt wel binnen. Hoe geef je dat een plek?'

'Sommige overlevenden van concentratiekampen uit de Tweede Wereldoorlog wilden niet praten over wat ze hadden meegemaakt. 'Too big to handle', zeiden ze. Dat geldt in het geval van de MH17 misschien ook wel voor veel NFI'ers. Alle NFI'ers zijn ervan overtuigd hoe betekenisvol het werk is dat ze doen, in elke zaak wordt dat gezien. Maar in zo'n groot drama kan het ook té betekenisvol zijn.' ●

'Mededogen tonen'

Gabriëlle Hoppenbrouwers, officier van justitie

Gabriëlle Hoppenbrouwers koos strafrecht vanwege de dynamiek. Onderzoeken: wat is er gebeurd, wie heeft het gedaan, wat was het motief, hoe kwam die persoon tot zijn daad? En vooral: wie is de mens achter het strafbare feit? Levenservaring helpt om de mens te zien, weet ze. >>

Persoonlijke omstandigheden

Als officier van justitie leidt Gabriëlle Hoppenbrouwers het onderzoek naar (mogelijk) strafbare feiten. Ze werkt samen met het politieteam dat op de zaak zit. Er wordt een dossier samengesteld waarin staat welk strafbaar feit gepleegd is en welke bewijzen daarvoor zijn. Het dossier bevat ook rapporten over de persoonlijke omstandigheden van de verdachte en er staat in of er een slachtoffer is dat mogelijk schadevergoeding vereist. Op het moment dat de politie iemand in beeld heeft, aanhoudt en de verdachte vast komt te zitten, worden de persoonlijke omstandigheden bekeken. 'We kijken of er psychologische of psychiatrische problemen zijn. Dat laten we regelmatig onderzoeken door het NIFP (Nederlands Instituut voor Forensische Psychologie en Psychiatrie). We vragen Reclassering te kijken naar een passende werk- of leerstraf.'

Luisteren naar het verhaal van de verdachte

Hoppenbrouwers eigen normen en waarden spelen geen rol. 'Het gaat er niet om wat van mij niet mag. We hebben een Wetboek van Strafrecht waarin staat wat niet mag. Daarin staan de regels die we met elkaar hebben afgesproken. Dat betekent ook dat die regels gehandhaafd moeten worden. Als je dingen doet waarvan we hebben afgesproken dat die niet mogen, volgt er straf. Straffen heeft vier doelen. Ten eerste laat je degene die een strafbaar feit heeft gepleegd, weten: wat je nu gedaan hebt, mag niet. De maatschappij accepteert dat niet en je krijgt er een straf voor. Ten tweede heeft het een afschrikkende werking naar

“De mensen die voor de rechter komen zitten er niet om wie ze zijn, maar omdat ze iets gedaan hebben.”

andere mensen toe. Je laat zien: niet doen, want hier staat een straf op. Het derde doel is vergelding. Daarmee laat je slachtoffers zien dat je het leed dat hen is aangedaan afstrafte. Het vierde doel is voorkomen dat iemand terugvalt in de criminaliteit. Daarin begeleiden we mensen.'

'Om iemand goed te kunnen begeleiden, moeten we weten wat de achtergrond van de verdachte is', vertelt Hoppenbrouwers. 'De menselijke maat is dat je luistert naar het verhaal van de verdachte tijdens de zitting, dat je iemand echt ziet en vragen stelt. Een zitting is belangrijk, omdat je dan iemand voor je ziet. Dat is écht anders dan een verhaal op papier lezen. Soms ga ik de rechtszaal in met het idee dat ik wettig en overtuigend bewijs heb tegen de verdachte. Maar die overtuiging kan wegvallen door wat de verdachte in de zitting vertelt.'

Met een menselijk oog blijven kijken

In de rechtszaal vraagt Hoppenbrouwers zich af: roept de verdachte irritatie op en waarom dan, of heb ik met diegene te doen? 'Ik heb te doen met kinderen die

voor komen omdat ze een strafbaar feit hebben gepleegd; daar zit veel leed achter. Dat heb ik minder met mensen die in de hoek zitten van drugs of wapens, want die weten dat ze verkeerd bezig zijn. En natuurlijk kan de ene verdachte door zijn houding meer irritatie oproepen dan de andere, maar ik blijf me er altijd van bewust dat ik niet iets persoonlijk met diegene heb. Ik ken die persoon niet, dus ik kijk objectief. Je moet wel altijd met een menselijk oog naar een verdachte kijken. Iedereen wil gezien en erkend worden. Ook de mensen die voor de rechter komen. Die zitten er niet om wie ze zijn, maar omdat ze iets gedaan hebben. De laatste jaren zie ik dat er meer naar de mens gekeken wordt en wat er achter de strafbare feiten zit. Het is iets milder geworden.'

Jezelf als mens ontwikkelen

Levenservaring heeft niet per se met leeftijd te maken, vindt Hoppenbrouwers. 'Het is niet zo dat je pas vanaf je 40^e officier van justitie kunt worden omdat je dan levenservaring hebt. Maar ik vind het wel een zware belasting voor mensen van een jaar of 25 als ze rechtstreeks uit de studiebanken assistent-officier



Bekijk de video >>

“Er moet een deel vergelding zijn - een gevangenis- of een taakstraf - maar als het even kan, kijk ik of iemand openstaat voor begeleiding en welke begeleiding dan passend is om zijn leven weer op de rit te krijgen.”

worden en in hun studie alleen bezig zijn geweest met cv-building. Je moet je ook ontwikkelen als mens. Als ik mensen selecteer, kies ik liever mensen die iets hebben meegemaakt in hun leven dan mensen met een mega-cv die van alles hebben gedaan. Dat zegt me niet zo veel. Toen ik zelf indertijd in de selectieprocedure zat voor raio (rechterlijk ambtenaar in opleiding), vroegen ze in het laatste gesprek: ‘Wat heeft in de afgelopen jaren veel indruk op je gemaakt?’ Ik zei: ‘Mijn vader is overleden, dat heeft indruk gemaakt.’ Ik denk dat dat antwoord een grote rol heeft gespeeld bij de beslissing van de selectiecommissie. Ze keken naar de menselijke maat.’

Inleven in de ander

‘Het is zo belangrijk om met mededogen naar de verdachte te kijken. De menselijke maat daarin is dat ik kijk naar de persoonlijke omstandigheden van de verdachte. Hoe kunnen we die helpen om zijn leven weer terug te krijgen? Er moet een deel vergelding zijn - een gevangenis- of een taakstraf - maar als het even kan, kijk ik of iemand openstaat voor begeleiding en welke begeleiding dan passend is om zijn leven weer op de rit te krijgen. Op die manier doen we ons best om te zorgen dat iemand niet in de criminaliteit terugkomt. Als je als jongen van 15, 16 jaar voor het eerst een steen gooit omdat anderen je daartoe hebben uitgedaagd, moet je dan de bak in? Dat doet hem geen goed. Een taakstraf is bijna altijd beter. Tegen officieren in opleiding zeg ik altijd: ‘Probeer je in te leven in de verdachte. Negen van de tien keer kun je begrijpen waarom iemand iets heeft gedaan. Een ander in elkaar meppen mag niet, dan ga je over de schreef, maar je kunt het soms wel snappen. Heb dan mededogen.’ ●

Wat betekent 'de mens centraal' stellen? De burger met zijn of haar wensen weer kunnen zien? Wat hebben mensen op de werkvloer nodig om goed te functioneren? En hoe stel je medewerkers in staat om hun eigen talenten en kwaliteiten in te zetten voor de organisatie? Om hier meer inzicht in te krijgen, ging Marjolijn Grijs in gesprek met medewerkers en leidinggevenden van verschillende organisaties binnen de Rijksoverheid. Deze gesprekken zijn in dit digitale magazine uitgewerkt tot praktijkverhalen. Met als doel collega's te inspireren bij het ontwikkelen van een visie en werkwijzen om de mens centraal te stellen. Daarin staan drie perspectieven centraal: de burger, de medewerker en de organisatie. Wat kunnen we van deze verhalen leren?

DE MENS CENTRAAL

WAT KUNNEN WE HIERVAN LEREN?

1. De burger centraal

Kaders en protocollen in de organisatie kunnen leiden tot een vorm van dienstverlening waarin niet de burger centraal staat, maar de hiervan afgeleide doelen van de organisatie en de wijze waarop daarover verantwoording moet worden afgelegd. Uit de gesprekken over het centraal stellen van de burger komt naar voren dat het gaat om enkele kernbegrippen, zoals: empathie, maatwerk en begrijpelijke communicatie.

Empathie

Empathisch vermogen en je kunnen verplaatsen in de ander zijn belangrijk om goede besluiten te kunnen nemen. Een empathische houding kan ook bijdragen aan draagvlak bij de burger voor de uitkomsten van het beleid. Burgers hoeven niet altijd een beslissing die hen het beste uitkomt. Ze willen wel begrepen worden en een uitleg die daarbij past. Soms zijn er ook grenzen aan empathie. Voor sommige werkzaamheden is een zekere afstand ten opzichte van de burger nodig om objectiviteit en kwalitatief goed werk te kunnen leveren, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van onderzoek. En bij heel heftige gebeurtenissen kan het de medewerker ook helpen om het empathisch vermogen even uit te schakelen. Zorg in dat geval wel dat een ander in de organisatie de rol van verbinder tussen organisatie en burger op zich kan nemen.

Maatwerk

Het is belangrijk om maatwerk te kunnen bieden op basis van de persoonlijke omstandigheden van de

CONCLUSIE

cliënt. Uit meerdere interviews blijkt dat de ‘menselijke maat’ het best tot z’n recht komt bij een persoonlijke ontmoeting waarbij het verhaal gehoord wordt. Dit echte contact helpt ook om daarna een goede vervolgstap te kunnen zetten. Waar is deze persoon nu het meeste mee geholpen?

Begrijpelijke communicatie

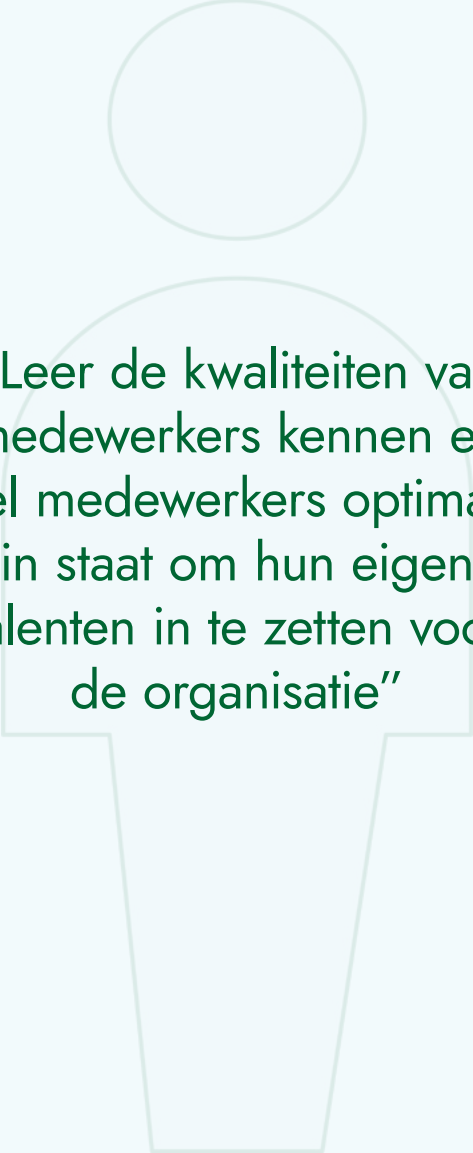
Door moeilijk en ambtelijk taalgebruik wordt de afstand tussen overheid en burger onnodig vergroot. Maak moeilijk geformuleerde teksten korter en begrijpelijker, leg een verband met de persoonlijke situatie van de burger en leg zondig (persoonlijk) uit wat de beslissing voor deze persoon betekent.

2. De medewerker centraal

De medewerker onderhoudt de relatie met de burger. Formele kaders, zoals regels en protocollen, kunnen in bepaalde mate grenzen stellen aan de menselijke maat, maar dat geldt ook voor minder tastbare zaken als de organisatiecultuur. ‘Het centraal stellen van de mens’ betekent voor de geïnterviewde leidinggevenden in veel gevallen dat zij hun medewerkers meer ruimte willen geven in de uitvoering van hun werk. Naast ruimte voor professionele autonomie sturen zij ook aan op talentontwikkeling. Leer de kwaliteiten van medewerkers kennen en stel medewerkers optimaal in staat om hun eigen talenten in te zetten voor de organisatie.

Ontwikkeling van medewerkers

Wanneer de medewerker centraal staat, zijn de talenten en de ontwikkeling van de medewerker het vertrekpunt.



“Leer de kwaliteiten van medewerkers kennen en stel medewerkers optimaal in staat om hun eigen talenten in te zetten voor de organisatie”

Dit leidt tot het beste resultaat voor zowel de organisatie als de medewerker. Wanneer de organisatie op enig moment niet meer voldoende mogelijkheden biedt voor de ontwikkeling van de medewerker, dan moet je als leidinggevende weleens mensen laten gaan.

Sturen op intrinsieke motivatie en ambities

Het sturen op de intrinsieke motivatie van de medewerker is belangrijk. Een match tussen de inhoud van het werk en de intrinsieke motivatie draagt bij aan eigenaarschap, authenticiteit en de geloofwaardigheid waarmee iemand het werk doet of een boodschap uitdraagt. Medewerkers doen daarom niet alleen hun werk beter, de burger voelt dat ook.

Ruimte voor de medewerker

Tot slot wordt in vrijwel alle interviews het belang van professionele ruimte voor de medewerker genoemd. Voor maatwerk en klantgerichte dienstverlening moet de medewerker binnen de formele kaders zoals wetten, regels en procedures ruimte hebben om zelf afwegingen en keuzes te kunnen maken. Speelruimte binnen die bestaande kaders is nodig om de menselijke maat te kunnen bieden. Zo kan de dienstverlening toegespitst worden op het individu. Het spanningsveld hoeft niet alleen in de inhoud te zitten. Om maatwerk te kunnen bieden, moet er volgens de geïnterviewden soms ook meer tijd zijn voor extra aandacht voor individuele gevallen. Wil je de talenten van de medewerkers optimaal benutten dan helpt het ook om op teamprestaties te sturen in plaats van individuele prestaties. Zo ontstaat er meer ruimte om iedereen te laten doen

CONCLUSIE

waar die het beste in is. De gemeenschappelijke prestaties worden beter en het geeft ook nog meer werkplezier.

3. Het perspectief van de organisatie

Het centraal stellen van de mens – zowel de burger als de medewerker – vindt plaats binnen de organisatie en de kaders die dat biedt voor de uitvoering van het werk. Dat betekent dat het bevorderen van een mensgerichte aanpak ondersteund kan worden door de organisatie en leidinggevendenden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een duidelijke visie en strategie. Maak expliciet waar de organisatie voor staat en wat dit voor de burger betekent. En vertaal dit door in werkwijze en instrumenten

Bewust maken van de betekenis van het werk

Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de betekenis van hun werk voor de burger. Als je medewerkers dat overzicht en inzicht biedt, zijn ze in staat om eigenaarschap te pakken. Mogelijk zijn daarvoor aanpassingen nodig in de organisatie en de aansturing van het werk die in lijn zijn met de ‘bedoeling’ van de organisatie. Het centraal stellen van de burger moet ook bij de medewerkers op de eerste plaats staan. De uitdaging is om dit congruent in de gehele organisatie door te voeren. Dan ontstaat de bewustwording bij de medewerkers vanzelf.

Lerende organisatie

In een lerende organisatie worden de talenten en

ervaringen – van zowel medewerkers als cliënten – op structurele wijze benut en geïncorporeerd om de dienstverlening te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door het inzetten van een ervaringsdeskundige bij het ontwikkelen van processen of heel gestructureerd bevragen van de burger bij ieder contact.

Veilige werkomgeving


Een veilige werksfeer waarin fouten gemaakt mogen worden, is essentieel voor een lerende organisatie. Leidinggevendenden kunnen op dit punt voorbeeldgedrag laten zien, bijvoorbeeld door zelf te laten zien dat je niet alles weet of door medewerkers actief uit te nodigen om fouten bespreekbaar te maken.

Voor elke organisatie anders

Bovenstaande lessen vonden we terug bij diverse organisaties, hoe verschillend deze ook waren. Wel blijkt uit de interviews dat de wijze waarop invulling wordt gegeven aan ‘de mens centraal’ voor elke organisatie anders kan zijn. Het is vooral de aard van de dienstverlening, en daarmee ook het klantcontact, die daar richting aan geeft. Dat is voor een officier van justitie anders dan voor een medewerker bij de IND, en voor een medewerker bij de SVB is het ook weer anders. Het centraal stellen van de mens heeft dus voor elke organisatie een eigen invulling.

Dat betekent vooral dat het centraal stellen van de mens steeds van ons vraagt om alert te zijn op wat de situatie van ons vraagt en niet in automatisme te vervallen.

En om aandacht te hebben voor de mens. Want dat is uiteindelijk waar we het allemaal voor doen: werken bij een overheid waar jijzelf door geholpen zou willen worden. ●



“Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de betekenis van hun werk voor de burger.”

Over het A+O fonds Rijk

De Mens Centraal is een project van het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds van het Rijk (A+O fonds Rijk). In het fonds werkt het Rijk als werkgever samen met vakorganisaties die de werknemers vertegenwoordigen. Dit zijn de vakorganisaties FNV Overheid, AC Rijksvakbonden, CNV Overheid en CMHF. In het bestuur van het A+O fonds Rijk zitten zowel leden van deze vakorganisaties als vertegenwoordigers van de werkgever Rijk.

Het A+O fonds Rijk wil dat de werkgever en werknemers samen blijven leren en vernieuwen. Zó blijft het Rijk een aantrekkelijke en toegankelijke organisatie waar mensen met plezier hun werk doen. Onze doelstelling is dan ook: bijdragen aan betekenisvol werk, ontwikkeling en werkplezier van rijksmedewerkers, nu en in de toekomst.

Kijk voor meer informatie op www.aofondsrijk.nl



© Dit is een uitgave van het A+O fonds Rijk. Ondanks de zorg en aandacht die is besteed aan de samenstelling van dit online magazine is het mogelijk dat de informatie die daarin is gepubliceerd onvolledig c.q. onjuist is. Fouten (in de gegevensverwerking) kunnen echter niet altijd voorkomen worden. Beweringen en meningen, geuit in de artikelen zijn die van de geïnterviewde deelnemers en niet (noodzakelijkerwijs) die van de redactie van het A+O fonds Rijk. Het A+O fonds Rijk staat niet in voor de juistheid van de in dit magazine opgenomen informatie. In geen geval is het A+O fonds Rijk aansprakelijk voor enige schade, van welke aard ook, die het directe of indirecte gevolg is van handelingen en/of beslissingen die (mede) gebaseerd zijn op de in dit magazine weergegeven informatie.

Redactie

Ruud van der Aa
Marjolijn Grijns
Daniel van Hasselt
Stephanie Hausel
Joyce Postma
Rosanne van der Putten
Marjolein Zinkstok

Fotografie

Zondervan photography & film

Video

Pounding Pictures door Jasper Masthoff

Ontwerp en lay-out

Vormplan Design, Amsterdam

