

Weert wint vertrouwen

Begin 2007 gaf een kwart van de Weerter gemeenteambtenaren te kennen last te hebben van ongewenste gedragsvormen. Nu, eind 2008, is de lucht geklaard. De aanpak van de gemeente Weert heeft vruchten afgeworpen.

Tekst Joyce Koster | beeld Walter Sietinga



In 2005 wees een regulier medewerkerstevredenheids-onderzoek onder ambtenaren in Weert uit dat het niet goed zat tussen leiding en afdelingen. Ook was er mogelijk sprake van ongewenste omgangsvormen. B&W van Weert vond daarin aanleiding Bezemer & Kuiper een diepgravend cultuuronderzoek te laten uitvoeren. De uitkomsten daarvan brachten begin 2007 duidelijkheid. Van de vierhonderd Weerter ambtenaren gaf ruim een kwart te kennen dat ze last hadden van ongewenste omgangsvormen. Dat is veel hoger dan het landelijk gemiddelde van 16 procent. Iedereen was het erover eens: dat percentage moest op korte termijn fors naar beneden. Daartoe werd de beleidsnota inzake ongewenste omgangsvormen aangescherpt en werden nieuwe vertrouwenspersonen opgeleid en aangesteld. Bovendien werden activiteiten ontwikkeld ter professionalisering van leidinggevenden in het hoge en het middenkader. Deskundigheidsbevordering van medewerkers werd ter hand genomen en ook de OR ging op cursus. Mari-An Gerits, leidinggevende, zat vanaf het begin in de klankbordgroep die zich bezighield met het onderwerp en de oplossingen ervoor. Brandweercommandant Hans Beesems was aanwezig bij de voorlichtingsbijeenkomsten voor leidinggevenden. Kwartiermaker Eric van Mierlo heeft sinds april de leiding van het brandweerkorps overgenomen. Hij heeft weliswaar niet deelgenomen aan het traject, maar heeft wel een en ander te zeggen over ongewenste gedragsvormen. We voeren een gesprek over het hoe, het waarom en de resultaten van de cultuurverandering binnen de gemeente Weert.

Mari-An Gerits: 'We schrokken er allemaal van dat een kwart van de mensen zich onheus bejegend voelde. Velen van hen voelden zich niet serieus genomen, anderen hadden ervaring met pesten. De leidinggevenden waren zich niet bewust van deze beleving en dat op zichzelf is al onderwerp voor gesprek. Omdat de uitslag ons verraste heeft Bezemer & Kuiper extra getoetst om uit te sluiten dat een kleine groep zulke extreme waarden had aangegeven dat het totale gemiddelde daardoor dramatisch was beïnvloed. Dat bleek niet het geval. En los van wat waar is en wat niet... beleving is altijd waar. Dus hebben we het hele stelsel aan maatregelen dat Bezemer & Kuiper voorstelde, doorgevoerd.' Eerst werd het gemeentelijke beleid vastgesteld. Daarna zijn nieuwe vertrouwenspersonen gezocht, zijn er trainingen geweest met de leidinggevenden en toen dat allemaal was gebeurd hebben alle medewerkers korte trainingen gevolgd hoe ze ongewenste omgangsvormen konden herkennen en hoe daarmee om te gaan. Het proces is in het eerste kwartaal van 2008 afgerond. Mari-An Gerits: 'Kortgeleden hebben we in het Centraal Management Overleg geconcludeerd dat de bijzondere aandacht die aan ongewenste gedragsvormen is besteed, tot bewustwording heeft geleid. Het onderwerp staat op de agenda, mensen weten dat ze bij hun leidinggevende of de vertrouwenspersoon terecht kunnen. Beesems vult aan: 'En bij je collega's, want iedereen weet door de training dat je elkaar kunt aanspreken.'

Mari-An Gerits vervolgt: 'Even sparren: ging dat nou te ver of ben ik kleinzielig? Het komt bovendien in de functioneringsgesprekken aan de orde en tijdens afde-

lingsoverleg bespreken we het regelmatig.’ Inmiddels is haar en de andere leidinggevenden duidelijk dat het ‘niet serieus genomen voelen’ heel vaak te herleiden is tot drukte en gehaastheid. ‘Als iemand je dan vraagt of je even tijd hebt, zeg je nee, omdat je nu eenmaal afspraken hebt. Als dat een paar keer achter elkaar gebeurt en iemand geen aandacht krijgt, gaat dat wringen. Wij leidinggevenden moeten daar sensitiviteit voor ontwikkelen, zeker degenen die daar van nature niet mee gezegend zijn. Dat op zichzelf is al een waardevol besef.’

Eric van Mierlo herkent dat wel. ‘Door drukte kun je zulke dingen weleens veronachtzamen. Ik probeer daar oog voor te hebben.’ Het is overigens van belang te melden dat de brandweer van de gemeente Weert deel zal gaan uitmaken van een regionaal korps en dat daar ook een beleid over omgangsvormen zal moeten worden geformuleerd.

Hans Beesems, die nu met functioneel leeftijdsontslag is, nam deel aan de training en hij vertelt dat het eigenlijk al eerder begon. ‘We kregen in 2002 de cultuurcode uitgereikt. Als iedereen zich aan die tien gedragsregels zou houden, was er niks aan de hand. Er stond bijvoorbeeld “behandel anderen zoals je zelf wilt worden behandeld”. Ik vond het eigenlijk van de gekke. Na de enquête heb ik gevraagd of deze kwesties op de kazerne speelden. Niemand zei ja en ik herkende mezelf er evenmin in. Maar na die sessies heb ik toch wat dingen gemerkt. Het korps bestaat uit tien beroeps en zestig vrijwilligers. De beroeps trekken dagelijks met elkaar op, er heerst een open cultuur, iedereen zegt binnen het betamelijke wat hij ergens van vindt.’

De vrijwilligers zien elkaar op woensdagavond en bij een uitruk. Het viel me op dat tussen de twee groepen en binnen de vrijwilligers dingen verkeerd begrepen werden.’

Mari-An Gerits repliceert: ‘Ja, jij zegt: we hebben een open cultuur, dat beeld had ik ook, maar we moeten ook reëel zijn. Er zijn mensen die de hiërarchie in een organisatie als een drempel ervaren om iets te zeggen. Daar hebben we nu iets aan gedaan.’

Eric van Mierlo spreekt uit ervaring. Hij heeft elders in het land verschillende standplaatsen gehad: ‘Men is hier gezagsgetrouwer en zal dus niet zo snel zijn leidinggevende in vertrouwen nemen als in het Gooi, Amsterdam of Rotterdam. Hier spreken ze eerder een collega aan.’

Mari-An vertelt dat dat een van de redenen is waarom haar afdeling communicatietraining gaat volgen. ‘Soms is non-verbale communicatie veelzeggender dan woorden. De hoogopgeleide professionals voelen de behoefte zich daarin verder te bekwamen. Ook krijgen de leidinggevenden intervisietraining. Daarin bespreken we voorkomende casuïstiek. Zo leren we van elkaar en kunnen we oplossingsperspectieven verbreden.’

Nu het traject omgangsvormen als apart verbetertraject is afgerond en in de reguliere bedrijfsvoering is verankerd, is de tijd rijp voor een nieuw organisatieontwikkeltraject: Stimulerend werkklimaat. Hierin wordt op een positieve manier aan houding en gedrag van medewerkers gewerkt. En er was inmiddels wel behoefte aan een perspectiefwisseling: van een probleembenadering naar een inspiratiebenadering.

Aanpak van de omgekeerde wereld

Gerard Sanderink, trainer van Bezemer & Kuiper heeft een aantal voorlichtingsbijeenkomsten voor medewerkers van de gemeente Weert verzorgd. Hij deed dat met een actrice met wie hij scènes speelde. Een van beiden vertoonde ongewenst gedrag, de andere reageerde. ‘Dat levert vanzelf discussiestof op. Het belangrijkste doel: te laten zien dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen gedrag. Dat onwelvoeglijk taalgebruik, ontboezemingen over seksuele escapades, roddel, pesten en discriminerende opmerkingen *not done* zijn. Voor velen was dat een *eyeopener*.’ De meeste deelnemers vonden in eerste instantie dat de ontvanger duidelijk moest maken dat hij of zij niet van zulke praatjes gediend was. Bijna niemand realiseerde zich dat dat de omgekeerde wereld is. Bij de gemeente Weert leefde bovendien het idee dat roddel het smeermiddel van de organisatie was. Overigens is het overgrote deel van de samenleving daarvan overtuigd. Gerard Sanderink: ‘Totdat je vraagt aan individuen binnen de groep wat het met ze doet als ze weten dat ze het onderwerp van roddel zijn. Om ongewenst gedrag uit te bannen heb je de leidinggevenden nodig. Met de wet in de hand is beleid uitgestippeld en de leidinggevenden zorgen ervoor dat dat beleid wordt nageleefd. Ze leven het beleid bovendien voor. Ook daarvoor waren de voorlichtingsbijeenkomsten goed.’