



Hoe leggen we de verbinding tussen bestuurlijk leiderschap en veiligheid? Samen met de publieke bestuurders gaan we de discussie aan

Uitgave naar aanleiding van de bijeenkomst van expertisecentrum Veilige Publieke Taak over
'De verbinding tussen bestuurlijk leiderschap en veiligheid'
Op 26 november 2014 in Pulchri Studio, Den Haag



expertisecentrum
veilige publieke taak

Hoe leggen we de verbinding tussen bestuurlijk leiderschap en veiligheid? Samen met de publieke bestuurders gaan we de discussie aan

Uitgave naar aanleiding van de bijeenkomst van expertisecentrum Veilige Publieke Taak over
'De verbinding tussen bestuurlijk leiderschap en veiligheid'
Op 26 november 2014 in Pulchri Studio, Den Haag



Beste lezer,

Als het gaat om veilige publieke taak is leiderschap een belangrijke factor. Te vaak wordt de discussie over veiligheid en leiderschap in abstracte termen gevoerd. De casuïstiek maakt echter duidelijk dat overheidsmedewerkers en bestuurders in de uitoefening van hun functie behoefte hebben aan concrete aanwijzingen.

Dat begint bij precies aangeven hoe je het wilt hebben. Het begint met zeggen: 'Als dit of dat gebeurt, of dreigt te gebeuren, dan stop je het werk'. Dergelijke besluiten moet je niet alleen kunnen mededelen, maar ook laten zien in je daden. Zet als buschauffeur dus maar eens je bus aan de kant als iemand je uitscheldt.

Dit vraagt om leiderschap:

- Bij het stellen van grenzen over wat wel en wat niet acceptabel is;
- Bij het geven van ruimte aan medewerkers bij de uitvoering van hun publieke taak;
- Door voor en achter medewerkers te gaan staan wanneer zij te maken krijgen met agressie.

Die buschauffeur moet weten dat we achter hem staan en moet weten dat we blij zijn dat hij altijd, ook op de meest onmogelijke tijden, inzetbaar is.

Voor u ligt een bundel met een aantal lezenswaardige bijdragen op de thema's 'veiligheid' en 'leiderschap'. Ik hoop dat deze bijdragen helpen bij het concreet vormgeven aan leiderschap binnen organisaties met publieke taak.

Dr. R.H.A. Plasterk

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘Dit is een megaoperatie en er gaan beslist nog onvoorziene omstandigheden komen’

Gerardus Bernardus Maria Leers, oud-minister voor Immigratie, Integratie en Asiel



We hebben een kort lontje gekregen in Nederland. We willen alles nu en direct. Mensen zien de overheid als een soort bedrijf. Dat hebben we onszelf aangedaan. We zijn ons namelijk ook gaan presenteren als een bedrijf: ‘vandaag besteld, morgen in huis’. Of de sociale transformatie voor meer spanningen tussen burger en overheid zal zorgen, hangt er van af of mensen zich serieus genomen voelen.

Je kunt het niet iedereen naar de zin maken, maar je moet mensen wel fair behandelen en ze niet van het kastje naar de muur sturen.

Ik ben groot fan van de lokale overheid. De gemeente is beter in staat om de burger directer te bedienen, waardoor die sneller gehoor krijgt en meer betrokken blijft. Als mensen door die transformaties door de bomen het bos niet meer zien en vervolgens technocratische antwoorden krijgen, zal het me niet verbazen als ze door frustratie en machteloosheid overgaan tot scheldpartijen en soms zelfs fysiek geweld.

Het is ontzettend belangrijk dat medewerkers in de publieke sector in een veilige omgeving hun werk kunnen doen. We moeten daarbij voor structurele oplossingen kiezen en niet alleen incidentenpolitiek bedrijven. Dus niet alleen in actie komen als er weer iets gebeurd is. Veiligheid op de werkplek moet ook regionaal op de agenda staan. Gemeenten kunnen van elkaar leren door samen te werken, in gesprek te gaan en elkaar te informeren over *best practices*.

Samenwerking is ook voor het verloop van de sociale transformatie van groot belang. Ambtenaren en bestuurders weten inmiddels wel wat er staat te gebeuren. Maar dit is een megaoperatie, er gaan beslist nog onvoorziene omstandigheden komen. Het komt erop aan of een bestuurder dan ook daadwerkelijk open kan staan voor adviezen van anderen. Ik hoop dat bestuurders zich voldoende omringen met mensen die niet op afstand staan van de samenleving.

Steeds meer is een participerende en dienende leiderschapsstijl nodig. Mensen willen zelf initiatief nemen en goede bestuurders weten dat het belangrijk is om mensen daar ook de mogelijkheid toe te geven. Natuurlijk zullen er situaties zijn waarin behoefte is aan directe leiding. Bij een ramp moet de burgemeester er bijvoorbeeld gewoon staan. Maar in andere gevallen is het juist belangrijk ruimte te bieden en mensen te faciliteren dingen zelf op te pakken. Bestuurders moeten dus kunnen variëren. Ik citeer met instemming Sybrand Buma die zegt: ‘Als je mensen van goede wil niet de

mogelijkheid biedt initiatief te nemen dan voed je het wantrouwen in politici.’

Ook het expertisecentrum Veilige Publieke Taak zal de komende tijd moeten gaan variëren en uitbouwen. Ik ben ervan overtuigd dat het expertisecentrum ook van grote betekenis kan zijn voor bedrijven en organisaties. Ook zal er een accentverlegging gaan plaatsvinden. Niet alleen agressie en geweld van buitenaf zal moeten worden aangepakt, maar ook die van binnen uit. Dan heb je het bijvoorbeeld over discriminatie, pesten en seksuele intimidatie op de werkvloer.

Het expertisecentrum was tot nu toe vooral een uitvoeringsorganisatie. Wanneer een burgemeester belde met een probleem, kwam het expertisecentrum als een soort *ghostbusters* het probleem oplossen. Nu moet de gemeente de uitvoering zelf over gaan nemen, maar zich wel laten bijstaan door de expertise en ervaring van het expertisecentrum. En neem van mij aan: die ervaring is indrukwekkend groot. Het zou zonde zijn daar niet beter gebruik van te maken.

1		2		3		4	
JACQUES WALLAGE	6	HUBERT BRULS	11	PETER VAN UHM	16	MIDAS DEKKERS	21
Interview	7	Interview	12	Interview	17	Interview	22
‘Beleid voeren is communiceren met de burger’		‘Laat zien dat je onkreukbaar bent’		‘Veiligheid vraagt om vertrouwen in de overheid in het kwadraat’		‘Gezag is voor bestuurders gelukkig toeval’	
Samenvatting lezing	9	Samenvatting lezing	14	Samenvatting lezing	19	Samenvatting lezing	24
De verbinding tussen sociale transformatie en veiligheid		De burgemeester als makelaar in geluk, hoop en liefde		Bestuurlijk leiderschap en veiligheid		Natuurlijk leiderschap	
Reactie op lezing	10	Reactie op lezing	15	Reactie op lezing	20	Reactie op lezing	25
Jacobine Geel		Elly Blanksma-van den Heuvel		Peter van Os		Juul van Hout	
‘Mensen moeten ons gaan vertrouwen’		‘Beschermen moet natuurlijke houding zijn’		‘We moeten elkaar weer gaan verstaan’		‘Al onze medewerkers krijgen te maken met agressie en geweld’	
				Nawoord – Bernadette Schomakers	26		
				Sfeerimpressie	27		
				Colofon	28		

‘Het is zaak verantwoordelijk- heid van onderop te activeren’

Jacques Wallage, voorzitter Raad voor het openbaar bestuur

1

'Beleid voeren is communiceren met de burger'

Interview met Jacques Wallage

De overheid - van Rijk tot gemeente - is nog erg een wereld in zichzelf, zegt Jacques Wallage. Hoog tijd om een serieuze dialoog met de burger te gaan voeren, vind de voorzitter van de Raad voor het openbaar bestuur (Rob)en voormalige burgemeester van Groningen. 'De overheid leert maar heel moeizaam van de horizontalisering van de samenleving.'

'Loslaten in vertrouwen', een pleidooi om burgers alle ruimte te geven en alleen te reguleren als het echt nodig is, was een spraakmakend advies van de Rob.

Hoe realistisch is dat loslaten in relatie tot het veiligheidsbeleid? Bij agressie tegen publieke hulpverleners moet de overheid toch gewoon normerend optreden?

'De overheid blijft ook in een andere bestuursstijl verantwoordelijk voor de bescherming van haar werknemers. Maar ze kan veel dingen niet alleen en moet zich actiever partners verschaffen. Vooral als het gaat om misdragingen van het publiek tegenover veiligheidsmedewerkers. Er is

veel ME nodig om al die mensen te beschermen, maar het zou helpen als in een buurt waar jongens zich misdragen tegenover brandweermensen, ouders en anderen met gezag zouden optreden. 'Loslaten' is dus geen pleidooi om verantwoordelijkheden af te schuiven, maar om die van anderen te activeren.'

Kunt u een ander voorbeeld noemen van dat loslaten door de overheid in relatie tot het veiligheidsbeleid?

'We hebben in de binnensteden de afgelopen jaren voortgang geboekt in het veilig uitgaan, bijvoorbeeld door de horeca eigen

verantwoordelijkheid te geven. Als de mensen die de ingangen van de kroegen beveiligen - particuliere beveiligers - hun werk goed doen, worden de risico's kleiner. Politie en overheid moeten dus investeren in de ruimte voor de horeca om zelf iets te doen. Het is altijd een zaak van de verantwoordelijkheid van onderop activeren.'

Welke rol ziet u voor de overheid bij het stimuleren van veilige werkomgevingen?

'In de eerste plaats moeten de mensen van de politie, brandweer en ambulance weten dat de werkgever achter hun staat. Zij moeten beschermd worden in sommige situaties. In de justitieketen is men geleidelijk aan scherp geworden in de omgang met die delicten en de aanpak en bestraffing van de daders. Ik heb in Groningen gemerkt - en daar hebben we maatregelen voor getroffen - dat in het begin brandweer en politie, en ook ambulance en politie, als gescheiden organisaties optrokken op straat. Terwijl je juist veel veiligheid kunt bieden door in

spannende situaties, bijvoorbeeld met Oud en Nieuw, samen op te trekken. Ik heb er in Groningen vrij stevig op gestuurd dat, bij ernstig gedoe, de brandweer en ambulance-mensen daar nooit alleen naartoe mogen. De politie moet die problemen oppakken, die is daarvoor getraind. Brandweer en ambulance moeten een alertheid hebben dat, zodra de risico's toenemen, er een lijntje met de politie is. Dat begint te verbeteren, maar kan zeker nog beter.'

'Brandweer en ambulance moeten een alertheid hebben dat, zodra de risico's toenemen, er een lijntje met de politie is'

Veel vraagstukken in het publieke domein hebben volgens u dieperliggende oorzaken, die de overheid niet met een druk op de knop kan oplossen. Wat zijn de dieperliggende oorzaken van agressie en geweld tegen ambtsdragers en hoe los je die op?

‘Het respect voor autoriteit is afgenomen en mensen worden niet meer op hun eigen verantwoordelijkheid aangesproken. Een belangrijke factor is dat de mondigheid van de burger door de sociale media enorm is toegenomen. Het is normaal om ervaringen en opvattingen te ventileren en mensen kunnen daar een heleboel van hun agressie op kwijt, waardoor agressie normaler wordt. Maar een grote bek tegen politiemensen en de brandweer of ambulancemensen uitschelden is niet normaal. Daarom moet je aan normhandhaving werken, niet alleen bij incidenten, maar ook in reguliere situaties, in buurten en clubhuizen, op scholen. Je kunt de cultuur van fatsoen in de publieke ruimte beter organiseren dan er alleen tegen op te treden. Dat moet ook, maar is niet genoeg.’

Wat mogen mensen wel en wat absoluut niet als het gaat om zelfverdediging en geweld gebruiken?

‘Het geweldsmonopolie van de overheid is cruciaal. Ik wil niet naar een situatie waarin burgers met wapens of knuppels proberen de orde te handhaven. Wel kunnen burger-vertegenwoordigers veel meer betrokken worden bij de prioriteitstelling van de politie. De politie moet de buurt in met een plan: dit zijn de problemen, dit onze prioriteiten, wat vindt u daarvan? Creëer die dialoog, die betrokkenheid. Vervolgens zijn er ook taken die de burgers zelf kunnen doen. Bijvoorbeeld een actie om inbraken te voorkomen. Of een actie om met jongeren in buurt de overlast voor mensen te verminderen, georganiseerd vanuit het jeugd- en jongerenwerk. Dat vergt een vorm van overleg die wij nog maar heel beperkt kennen.’

In uw lezing zegt u enerzijds dat de overheid niet horizontaal kan functioneren. Anderzijds zal zij toch moeten aansluiten bij de horizontale samenleving. Hoe ziet u dat voor de komende jaren?

‘Van groot belang vind ik dat de manier waarop de overheid werkt minder formeel, minder juridisch moet zijn en meer erop gericht om geïnteresseerd en serieus een dialoog te voeren. De overheid moet nieuwsgierig zijn naar wat de burger vindt en erin investeren om haar zorgen open te bespreken - in de media, maar ook rechtstreeks. De verticale organisaties moeten leren de afstand tussen horizontaal en verticaal te overbruggen, elke keer opnieuw. Dus niet: je voert beleid en legt dat één keer uit. Nee, beleid voeren is in feite communiceren.’

Ziet u daar al gunstige tekenen van?

‘Daar is nog een wereld te winnen. De overheid is nog steeds erg met zichzelf bezig, met formele besluiten, nota’s in de gemeenteraad, een brief aan de Kamer. Dat raakt de

werkelijkheid steeds minder. Maar ik denk dat steeds meer bestuurders en politici begrijpen dat ze geen lang leven hebben als ze hun werkwijze niet veranderen. Je ziet steeds vaker dat wethouders er vroegtijdig uitgaan, politieke partijen hun aanhang verliezen. De vluchtigheid van de politiek neemt alleen maar toe. Je moet dus investeren in de verbinding. En ik denk dat steeds meer bestuurders door de nood gedwongen begrijpen dat ze die kant op moeten. Maar dat gaat heel moeizaam.’

Meer informatie

- > [Aanpak VPT in regio Noord-Nederland](#)
- > [Webdossier VPT en social media](#)
- > [VPT en communicatie](#)

De verbinding tussen sociale transformatie en veiligheid

Jacques Wallage, voorzitter Raad voor het openbaar bestuur

Je hebt de verticale overheid, die maatschappelijke vraagstukken, zoals de afnemende veiligheid in de publieke werkomgeving, met regels en wetgeving wil oplossen.

En je hebt de horizontale netwerksamenleving, met haar individualisering, sociale media en eigen dynamiek. Voor bestuurders is het cruciaal om die twee met elkaar te verbinden. Jacques Wallage, voorzitter van de Raad voor het openbaar bestuur, analyseert in zijn lezing de problematiek en geeft aan wat nodig is om die verbinding tot stand te brengen.

De meeste instituties zijn meer dan een eeuw oud en dateren uit een tijd die fundamenteel anders was dan de onze. Niet dat Jacques Wallage iets heeft tegen deze verticaliteit, want die heeft geleid tot deskundige organisaties die heel veel kunnen. Probleem is alleen dat de instrumenten waarover ze beschikken - wet, budget en 'management by speech' - niet meer passen bij de taken die ze vandaag de dag moeten verrichten. Er zou al een wereld gewonnen zijn als bestuurders bij elk besluit in gemeente- en ministerraad zich zouden afvragen of de middelen wel passen

bij het doel dat zij nastreven. Als ze dat wel zouden doen, zou het aantal besluiten aanzienlijk kleiner worden.

Grenzen bereikt

De kracht van de verticaliteit heeft zijn grenzen bereikt, vindt de voormalig burgemeester van Groningen. Door de enorme dynamiek in de samenleving loopt de overheid bij het oplossen van vraagstukken per definitie achter de feiten aan. Die dynamiek is geëxplodeerd door de combinatie van individualisme en techniek, zoals de iPhone,

iPad en sociale media. Tegelijkertijd is de binding in de maatschappij met verticale instituties afgenomen. Als voorbeeld van hoe moeilijk het is om dat verticale instrumentarium uiteindelijk in de horizontale wereld te planten, noemt Wallage het rookverbod in cafés. Toen Den Haag dat instelde, zeiden de kleine cafés: dat zullen we nog weleens zien! Het heeft jaren geduurd voordat de politiek een antwoord durfde te geven met de strekking van: wij zijn de overheid in een democratie, dus stellen wij dat rookverbod nu echt in!

Eigenlijk zou die kwetsbaarheid van de verticale instituties gecompenseerd of aangevuld moeten worden door politieke partijen. Die kunnen de verbinding met de horizontale wereld tot stand brengen. Helaas is dat verleden tijd. Nog maar 2,5 procent van de Nederlanders is lid van een politieke partij, en van hen is slechts 10 procent actief binnen die partij. Daarmee vormen de politieke partijen volgens Wallage een deel van het probleem, niet de oplossing.

'Bestuurders moeten accepteren dat ze ook weleens níet hun zin krijgen en feitelijk macht delen'

Procesorganisatie

Het belangrijkste vraagstuk voor de overheid is niet hoe ze het aantal ambtenaren vermindert, maar hoe ze een andere organisatie wordt. Wallage ziet de verticale instituties als productorganisaties: geef ze een probleem en ze bedenken een oplossing. In plaats daarvan

moeten ze zich omvormen tot een procesorganisatie. Hij geeft een voorbeeld uit de tijd dat hij nog burgemeester van Groningen was. Ouderen klaagden over hangjongeren. De burgemeester ging op bezoek, politie erbij. Na doorvragen bleek dat de overlast wel meeviel, maar dat de onvrede onder de ouderen vooral het gevolg was van eenzaamheid en niet gelukkig zijn. Veel van dergelijke vraagstukken in de publieke ruimte hebben dieperliggende oorzaken, die de overheid niet met wetten of nota's kan oplossen, maar alleen met gesprekken, aandacht en tijd. Daar is een procesorganisatie voor nodig.

Macht delen

Wallage pleit ervoor dat bestuurders enerzijds zich inzetten om de positieve energie in de samenleving te benutten en samen met de burger uit te vinden wat die zelf kan. Anderzijds moeten ze ook erkennen dat de tijd van knopen doorhakken in acht van de tien situaties weinig relatie heeft met de maatschappelijke werkelijkheid. Daarbij moeten ze accepteren dat ze in een proces ook weleens níet hun zin krijgen en feitelijk macht delen. De overheid blijft een verticaal instituut, maar dient er alles aan te doen om de verbinding met de horizontale maatschappij als een cruciaal vraagstuk te definiëren. Niet omdat het mooi is om een dialoog met de burger te hebben, maar vanwege de beperktheid van zowel de mogelijkheden van de verticaliteit als van politieke partijen en de autonomie die mensen voor zichzelf ontwikkelen, toegerust door internet en sociale media.

‘Mensen moeten ons gaan vertrouwen’

Jacobine Geel, voorzitter van het bestuur van GGZ Nederland

Vanuit de GGZ hebben we op dit moment veel te maken met publieke veiligheid. Steeds meer mensen verlaten de instellingen en gaan, meer of minder begeleid, zelfstandig wonen. Buiten de muren van de instellingen betekent een terugval ook snel maatschappelijke onrust. Vanwege hun rol in het handhaven van de openbare orde is politie daar vaak als eerste bij. Het is van groot belang om op die momenten snel te schakelen tussen de politie en de GGZ. Wij hechten dan ook zeer aan het convenant dat we een aantal jaren geleden met de politie sloten.

Veiligheid is niet alleen een zaak van macht en gezag. Het gaat er ook om in de juiste netwerken te investeren. Vanuit de GGZ moeten we bijvoorbeeld ook goede contacten hebben met woningcorporaties. Stel dat er iets gebeurt met een van de cliënten en de verhuurder weet niet wie wij zijn, dan weten ze ook niet wie er ingeschakeld kan worden. We moeten vindbaar zijn en investeren in goede relaties. Dat was een van de redenen dat ik naar het diner-pensant ging.

Tijdens het diner-pensant sprak Wallage over het rapport ‘Loslaten in Vertrouwen’. Dat speelt binnen de GGZ natuurlijk ook. Door de decentralisatie wil de gemeente proberen mensen zelf de touwtjes in handen te geven. Dat betekent veel. Voor de samen-

leving, voor de cliënt en zeker ook voor de professional. Niet meer zorgen voor, maar samen zorgen dat. De eigen kracht van de cliënt is leidend en de professional moet daar zoveel mogelijk bij aansluiten.

Ik vond het verhaal van Wallage verhelderend. Het prikkelde tot eigen gedachten. Zo vroeg ik mij af of ‘loslaten’ niet nog steeds teveel redeneert vanuit het verticale gezag. De kern van Wallages betoog was precies dat dat gezag een steeds kleiner werkingsgebied heeft. Gaat het, gezien vanuit de relatieve invloed van die verticale kolom, dus niet veel meer om het leren omgaan met onmacht, dan om loslaten? Het kan in ieder geval de moeite waarde zijn om beide houdingen te ‘oefenen’.

Vertrouwen is tegenwoordig een populair en veelgebruikt begrip. Zonder twijfel een reactie op het onbehaaglijke gevoel dat we met elkaar wel heel veel regels hebben opgesteld om het wantrouwen te beheersen. En vertrouwen is mooi, maar eerder het resultaat van een andere omgang met elkaar dan de weg ernaar toe. Wat eerst nodig is, is zelf betrouwbaar te zijn en verantwoordelijkheid te nemen. Dus niet een kaartje kopen omdat je bang bent gecontroleerd te worden, maar een kaartje kopen omdat je vindt dat dat gewoon zo hoort.





‘Je moet het vertrouwen van de burger echt verdienen’

Hubert Bruls, burgemeester Nijmegen

‘Laat zien dat je onkreukbaar bent’

Interview met Hubert Bruls

De verbinding tussen de verticale overheid en de horizontale samenleving kan het beste gelegd worden door middel van moreel leiderschap, vindt Hubert Bruls, burgemeester van Nijmegen en vicevoorzitter van de VNG. ‘Je moet helder zijn in de waarden die je uitdraagt en daar ook consistent naar handelen.’

Hoe verhoudt het morele leiderschap van de burgemeester zich tot dat van andere bestuurders in het publieke domein?

‘Die rol is voor iedereen hetzelfde. Als je leider wilt zijn, moet je tegenwoordig het gezag verdienen. Dat doe je door in de uitoefening van je publieke functie voor bepaalde waarden, die nauw aansluiten bij wie jij als persoon bent, aan te geven waar je staat. Voor de een luistert het wat nauwer dan voor de ander. Een rechter bijvoorbeeld kan zich erg verlaten op de wet, terwijl het bij een burgemeester veel meer gaat om de persoon, wat hij voorstelt en uitstraalt. Ook de directeur van de woningcorporatie

en de voorzitter van de wijkvereniging kunnen juist door hun persoonlijke optreden de relatie tussen verticale overheid en horizontale samenleving organiseren.’

En een minister?

‘Je ziet in toenemende mate dat een politiek leider, of het nou een minister of een ander is, het vertrouwen van de burger echt moet verdienen. Daarbij is er verschil tussen leiders die gezag hebben vanuit wat zij moreel juist vinden en anderen die dat minder hebben. Die laatsten hebben het een stuk moeilijker. Natuurlijk garandeert handelen vanuit de waarden en normen die

je voorstaat geen immuniteit voor beschadiging of kritiek, maar het geeft je wel een sterke positie, omdat mensen bereid zijn integere leiders te volgen, ook als ze inhoudelijk wat twijfels hebben. Hun vertrouwen in de waarden die jij uitstraalt, de stabiliteit en integriteit die daarbij horen, is nog net zo groot als honderd jaar geleden. De behoefte aan moreel leiderschap is misschien zelfs wel groter dan ooit. Als de overheid vijftig jaar geleden iets besloot, accepteerde de samenleving dat en volgde het op, gechargeerd gezegd. Nu maken mensen meer een eigen afweging, maar ze zijn nog wel steeds gevoelig voor leiding. Ik merk dat ze behoefte hebben aan duiding, aan het bieden van perspectief. Dat is feitelijk wat je als leider doet.’

Moreel leiderschap is het goede voorbeeld geven, zegt u, maar dat maakt je als bestuurder ook kwetsbaar. Is dat erg?

‘Het brengt kwetsbaarheid met zich mee, maar als je gelooft in wat je zegt, doet wat je

zegt en openstaat voor de opvatting van anderen, brengt het je ook veel goeds. Iedereen overkomt weleens wat, doet weleens iets fout, maar het maakt verschil of je een veelpleger bent of een enkele keer in de fout gaat. Als je eens een kop koffie te veel declareert, word je dat best vergeven, maar doe je het elke maand, dan gaat je geloofwaardigheid eraan. Dan word je daar bij het volgende incident, wat misschien niet eens zo veel voorstelt, toch op afgerekend. Terecht, want dan leer je ook niet van je fouten.’

Het ministerie van BZK vindt het belangrijk dat Veilige Publieke Taak bestuurlijk in de regio wordt opgepakt. Rondom het thema ‘agressie en geweld tegen medewerkers’ zijn er ook al veel bestaande regionale netwerken op het gebied van veiligheid en arbeid actief. Hoe kijkt u hier tegenaan?

‘In het algemeen voelen de burgemeesters zich zeer betrokken bij veiligheid, ook de veiligheid van medewerkers in de publieke sector. Dat wordt ook serieus opgepakt

overall in het land. Maar het hangt ervan af: als je een aantal ernstige incidenten met medewerkers in de publieke sector meemaakt, besteed je er waarschijnlijk meer aandacht aan dan wanneer dat niet gebeurt. In mijn regio zijn enkele incidenten geweest, maar bestaat toch weinig enthousiasme om een regionaal netwerk te vormen. Dat overheden samen met de minister de handen

‘Bij onderwijs- en zorginstellingen gebeurt ook weleens wat, maar daar is het bewustzijn over de Veilige Publieke Taak minder doorgedrongen’

ineenslaan, vind ik het goede aan Veilige Publieke Taak, maar ik houd niet zo van ministeriële netwerken die opeens regionaal moeten worden uitgerold. Want dat sugge-

reert dat we er niks aan doen en wij doen er al jaren heel veel aan. Dat zegt het ministerie ook: ‘In Nijmegen is het goed geregeld.’ Dan ga ik dus niets doen, want supergoed regelen hoeft van mij niet. Ik vind het wel van belang om kennis te delen, met andere gemeenten, maar ook met corporaties, onderwijs- en zorginstellingen, omdat het daar vaak nog niet zo goed georganiseerd is. Daardoor kunnen we in alle gemeenten efficiënter op dezelfde manier de Veilige Publieke Taak regelen. Belangrijk is dat we een landelijk netwerk hebben van afspraken tussen OM en politie over de omgang met incidenten bij medewerkers. Daarnaast gaat het vooral om trainingen, bewustzijn kweken en dergelijke. Dat vind ik maatwerk, daar is een corporatie echt anders in dan een school of een gemeentehuis.’

Hoe heeft Nijmegen de VPT dan goed geregeld?

‘In een protocol hebben wij uitgebreid vastgelegd hoe je moet omgaan met een

incident, maar ook hoe je in een training of via afdelingsoverleg aandacht besteedt aan veilig werken. Iedereen moet zich vrij voelen om een incident te melden. Politie, brandweer en ambulancedienst hebben hun eigen afspraken. Bij onderwijs- en zorginstellingen gebeurt ook weleens wat, maar daar is het bewustzijn over de Veilige Publieke Taak misschien nog niet helemaal doorgedrongen.’

Welke ervaringen met de aanpak van agressie en geweld wilt u met andere bestuurders delen?

‘Gelukkig doen meer gemeenten het zoals wij. Een protocol is eigenlijk pas het begin. Veel mensen denken bij geweld alleen aan fysiek geweld, maar het gaat ook om geestelijk en verbaal geweld. Sommige medewerkers zijn, als ze er niet tegen gewapend zouden zijn, geneigd om daarin mee te gaan of het te negeren. Fysiek geweld is zichtbaar en bewijsbaar, maar verbaal en mentaal geweld zit in het grijze vlak. Juist daarvoor is het van

belang om, bijvoorbeeld per afdeling, het gesprek goed te organiseren, zodat iedereen het herkent en durft te melden. Dat vraagt om vertrouwenspersonen binnen een organisatie. En als leiders niet het goede voorbeeld geven, zelf donkere praktijken uitvoeren, kun je niet verwachten dat medewerkers vertrouwen in hen hebben als ze een keer iets vreselijks meemaken. Ook hier speelt dus weer je leiderschap een rol. Met andere woorden: laat zien dat je onkreukbaar bent.’

Meer informatie

> www.evpt.nl/bestuurders

> [De rol van de bestuurder bij VPT \(video\)](#)

De burgemeester als makelaar in geluk, hoop en liefde

Hubert Bruls, vicevoorzitter Vereniging Nederlandse Gemeenten

Oorspronkelijk zou Hubert Bruls spreken over 'De burgemeester als regievoerder op veiligheid'. Maar liever dan op te sommen wat een burgemeester in die rol kan doen, en om overlap met de lezing van Jacques Wallage te vermijden, kiest hij bij nader inzien voor 'De burgemeester als makelaar van geluk, hoop en liefde'. Want het goede voorbeeld geven is volgens de vicevoorzitter van de VNG en burgemeester van Nijmegen de enige manier om mensen te bewegen minder agressief te zijn tegen elkaar, de overheid en haar medewerkers.

Hubert Bruls trapt af met een anekdote over een recent bezoek met zijn hoofd juridische zaken aan de rechtbank in Arnhem. Bij de 'voorlopige voorziening' ging een zaak om een burgemeester die een kroeg had gesloten waar een illegaal gokapparaat stond. Twee juristen hielden namens de overheid een keurig, emotioneel betoog. Vervolgens sprak de eigenaresse van het café. Zij vroeg zich af wat er nu helemaal aan de hand was: ze had de kroeg een jaar eerder gekocht, wist niet dat het gokapparaat verboden was en had het na het bezoek van de toezichthouder meteen de

deur uit gedaan. Welk belang diende de tijdelijke sluiting van haar zaak? Bruls vindt het een mooi voorbeeld van hoe de verticale en horizontale wereld langs elkaar heen praten. De uitkomst weet hij niet. Hoewel de wet uiteraard gehandhaafd moet worden, mag de rechter belangen wegen en een ordemaatregel treffen. Dus mogelijk is de eigenaresse in het gelijk gesteld.

Aantasting

De burgemeester voert de regie op openbare orde en veiligheid en doet dat volgens Bruls

steeds sterker. Niet alleen zijn de taken op dat gebied uitgebreid, de regievoering heeft ook meer inhoud gekregen door de komst van veiligheidshuizen en ketensamenwerking binnen de gemeente. Ook crisisbeheersing en de veilige publieke taak passen goed bij het burgemeestersambt. Dat beschermen van en opkomen voor je medewerkers heeft terecht meer aandacht gekregen, want er gebeuren vreemdere en vreselijker dingen dan enkele decennia geleden. De slimmere protocollen, scherpere wetgeving en beschermingsprogramma's op dat gebied zijn dan ook terecht. Toch gaan ze niet helpen om de aantasting van de verticale poot te keren, waarschuwt Bruls.

Moraliteit

Wat helpt dan wel? Bruls betoogt dat de horizontale netwerksamenleving behoefte heeft aan de burgemeester als voorbeeld van moraliteit. Die samenleving komt per 1 januari 2015, door de uitbreiding van het takenpakket en verantwoordelijkheden, nog meer op het bordje van de gemeente te liggen. Voor burgemeesters is er echter niets nieuws onder de zon. Stel dat er bij een brand een kind omkomt en het blijkt dat jeugdhulp heeft gefaald. Dan verschijnt de burgemeester nog steeds voor de camera's om het incident te duiden en een onderzoek te gelasten. In deze samenleving, waarin iedereen vrij en blij wil leven en gezag er niet meer toe doet, moeten bestuurders vanuit bepaalde waarden dichtbij zichzelf met zo'n crisis omgaan. De meest succesvolle bestuurders, of het nu burgemeesters, brandweerhoofden of geneeskundig leiders zijn, doen dat al. De behoefte daaraan is ook groter dan ooit, zo tonen onderzoeken aan. Zo zie je dat de samenleving, die geen

ontzag voor autoriteiten meer heeft, toch waarde hecht aan een vorm van gezag.

Zingeving

Het 'moreel georiënteerd leiderschap' vraagt om bestuurders die de samenleving tegemoet durven treden met waarden en normen. Dat vraagt veel van hun integriteit. Bruls is voorstander van de aanpak die het maatschappelijk werk in Nijmegen heeft gekozen. De directeur-bestuurder daarvan heeft 'zingeving' benoemd tot hét centrale thema van de organisatie. Natuurlijk krijgen de medewerkers scholing, zijn er protocollen en beleid, maar de zingeving van medewerkers en klanten vormt de leidraad. Daardoor krijgen mensen wellicht weer geloof in het leven en bied je hoop aan degenen die dat verloren zijn. En als bestuurders de zingeving dan ook nog met een beetje liefde toepassen, is de kans reëel dat burgers weer gaan waarderen hoe overheidsdienaren hun werk doen.

Zelf geeft Bruls het goede voorbeeld door in het openbaar geen alcohol meer te drinken. Praten over drankmatiging en verslaving tegengaan, maar vervolgens zelf op elke receptie en bijeenkomst met een glas in de hand staan, dat is volstrekt ongeloofwaardig. Als hijzelf nu bij een opening of receptie in zijn gemeente komt, krijgt hij spontaan mineraalwater aangeboden. Als daar dan over gelachen wordt, is hij tevreden, want dat betekent dat er iets gaat rondzingen in Nijmegen en daar is het hem om te doen.

‘Beschermen moet natuurlijke houding zijn’

Elly Blanksma-van den Heuvel, burgemeester van Helmond

‘Veiligheid is een thema dat leeft in de samenleving, bijna een primaire levensbehoefte. Dat gecombineerd met de veilige publieke taak, de veranderingen in de samenleving en de drie decentralisaties, vraagt om een herbezinning op bestuurlijke leiderschap. Zo’n diner-pensant vind ik een mooi instrument om dat samen vorm te geven. Sprekers met verschillende invalshoeken zetten je aan het denken over je eigen rol daarin en hoe je dat leiderschap als boegbeeld van de samenleving kunt invullen. Onze overheidsdienaren mogen vragen om bescherming. Daarom ben ik ook vlagdrager geworden van een VPT-regiobijeenkomst - Join the Club. Als burgers gezagsdragers, ambtenaren en politie onheus bejegenen, vind ik dat ik mag en moet optreden, en niet te voorzichtig ook. Iedereen moet veilig kunnen werken en er moet respect zijn.

Hoop en perspectief

Ik herken mijzelf in Bruls’ beeld van makelaar van geluk, hoop en liefde, maar zou het anders formuleren. Ik ben geen burgemeester van de roze wolk, maar meer de vertaler van het maatschappelijk sentiment, een burgemeester van hoop en perspectief. Juist dat perspectief mag men van een bestuurlijk leider verwachten. Neem de ramp van de MH17. Daarbij sta ik tussen de mensen in om het maatschappelijk sentiment mee te

beleven, maar ik bied ook perspectief. Zodra de bescherming van het veilige gevoel aan de orde komt, moet je opstelling als bestuurlijk leider een natuurlijke houding zijn. Daar investeer ik iedere dag in. Die positie brengt ook kwetsbaarheid met zich mee. Bij moreel leiderschap heb je te maken met waarden en normen, niet zozeer van jezelf, maar van de samenleving. Wanneer ik optreed als beschermer van de veilige werkomgeving, zijn er misschien anderen die dat niet willen, die er een ander moreel kompas op na houden. Dan is het belangrijk dat je niet in het politieke debat over tegenstellingen getrokken wordt, want dat maakt je kwetsbaar. Dan moet je een rechte rug hebben, je gesteund voelen door de samenleving en je daar niet door laten afleiden.

Communicatie

Dat communicatie een van de belangrijkste aspecten in het veiligheidsdomein is, was een belangrijk nieuw inzicht, niet alleen bij Bruls’ verhaal. De bewustwording dat je de verticale lijn naar de horizontale lijn moet zien te vertalen, kwam in alle verhalen terug. Minder zenden, meer luisteren naar de burger en dat vertalen, zodat communicatie meer wordt dan ‘ik heb een boodschap’ en je meer naast de burger komt te staan. Veiligheid doen wij samen.’





‘Bestuurders moeten het doel aan geven, niet het middel’

Peter van Uhm, generaal b.d.

‘Veiligheid vraagt om vertrouwen in de overheid in het kwadraat’

Interview met Peter van Uhm

Militairen hebben veel ervaring met optreden in crisissituaties, nazorg, vertrouwen in de leiding en elkaar, en het spanningsveld tussen collectief en individueel belang. Die expertise kan als voorbeeld dienen voor de burgermaatschappij. Generaal b.d. Peter van Uhm: ‘Wij eisen veel van onze militairen, dat mogen bestuurders ook van hun ambtenaren. Zolang er maar goede zorg tegenover staat.’

Een hoofdtak van de krijgsmacht is ondersteuning van de civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp. Als generaal was u verantwoordelijk voor de uitvoering van die taak. Kunt u vanuit uw ervaring tips geven aan burgemeesters en bestuurders?

‘Toen ik in 2008 Commandant der Strijdkrachten werd, zag ik nog een redelijke onbekendheid met wat Defensie voor de veiligheidsregio’s en burgemeesters zou kunnen doen. Inmiddels zijn er bij alle veiligheidsregio’s contactpersonen. Die kunnen assisteren bij een incident of ramp, maar ook uitleggen waar Defensie

kan ondersteunen. Bestuurders vragen dan bijvoorbeeld om tien vrachtauto’s om mensen te evacueren. Maar zij moeten leren het doel aan te geven, niet het middel. Dus niet ‘wij willen tien vrachtwagens’, maar ‘wij willen honderd mensen evacueren van hier naar daar’. Dan kijken de experts van Defensie wel hoe dat het beste kan. Hebben die professionals hun plan gemaakt, vraag dan als bestuurder wel om dat te zien, zodat je kunt checken of het klopt met wat je voor ogen hebt. Militairen doen dat structureel: zitten we op dezelfde golflengte?’

Wat zijn de belangrijkste maatregelen die een bestuurder moet nemen voordat hij zijn mensen een opdracht geeft waarbij de risico’s niet goed te overzien zijn?

‘Het begint met een analyse, waarin je de risico’s zo goed mogelijk in kaart brengt en alle kennis en ervaring van de mensen uit de veiligheidsregio’s meeneemt. Betrek alle disciplines erbij: wat kan de politie betekenen, brandweer, Rode Kruis, Defensie? Als je dan opdracht geeft, geldt weer: vertel wat je wilt bereiken en laat het ‘hoe’ aan je professionals over. Dat kan lastig zijn, want bestuurders zijn ook vaak doeners. Maar je kunt niet alles monitoren, je moet juist afstand houden om de grote lijn te volgen. Overzicht houden, is iets dat elke bestuurder aangeleerd hoort te krijgen.’

Hoe gaat de krijgsmacht om met medewerkers na een nare ervaring?

‘Het zorgtraject begint eigenlijk al bij de selectie van je medewerkers: zijn ze up to the job? Daarna geef je ze de juiste opleidingen,

training, vorming. Als je ze dan naar een locatie stuurt, zorg je voor voldoende collega’s, voldoende spullen, en dat de spelregels voor iedereen duidelijk zijn.

‘Overzicht houden, is iets dat elke bestuurder aangeleerd hoort te krijgen’

Doet zich een incident voor, dan letten militairen scherp op elkaar - we hebben een buddysysteem. Na het incident brengen wij hen bij elkaar, desnoods begeleid, om te praten over wat er is gebeurd. Bij terugkomst van een missie laten we de mensen eerst buiten Nederland twee dagen ‘unwinden’. Dan huren we een hotel af, zorgen dat er psychologen, sociologen, geestelijke verzorgers zijn. Daarna hebben ze verlof. Als ze daarvan terugkomen gaan we weer met hen in gesprek, krijgen ze regelmatig een vragenlijst. Die hoeven ze niet in te

vullen, maar dan vragen we wel waarom ze dat niet willen. Heeft iemand hulp nodig - zo'n 10 procent van de militairen die terugkomen van een stevige missie - dan bieden we die aan. Uiteindelijk houdt iets meer dan 1 procent structurele, psychische problemen.'

Kunt u dit vertalen naar geweldsincidenten tegen medewerkers in het publieke domein? Welke verantwoordelijkheid hebben bestuurlijk leiders bij de nazorg?

'Simpel: je stelt die mensen aan, dus ben je verantwoordelijk voor hun werk en werkomgeving, ook als ze in de problemen komen door dingen die op het werk gebeurd zijn. Wij eisen veel van onze militairen, dat mogen bestuurders ook van hun ambtenaren. Zolang er maar goede zorg tegenover staat.'

Militairen kennen een grote onderlinge solidariteit. Vind u dat ook belangrijk in de civiele werkomgeving?

'Bij Defensie is vertrouwen niet genoeg, het gaat om blind vertrouwen. Kameraadschap gaat een stuk dieper dan vriendschap. Maar uiteindelijk gaat het om collegialiteit. Bij een probleem of geweldsincident is het begin van een oplossing: erkennen en aandacht geven. Begrip tonen, een arm om de schouder slaan, een knipoog geven: dat kan al enorm helpen. Als iemand echt problemen heeft als gevolg

van geweld, moet je als bestuurder met diegene in gesprek gaan en kijken hoe je hem kunt (laten) helpen.'

U noemde in uw lezing als het doel van de bestuurlijk leider: vertrouwen in de overheid creëren. In hoeverre geldt dat voor veiligheid?

'Kwadratisch! Veiligheid zit heel diep. Wie zich onveilig voelt, is vaak ongelukkig. Daarom moet de overheid ervoor zorgen dat de burgers vertrouwen hebben, waardoor ze zich veilig voelen. De overheid heeft een voorwaardenscheppende rol; de burger moet het vertrouwen hebben dat ze dat goed doet. Natuurlijk is iedereen zelf ook verantwoordelijk: doe 's nachts je deuren op slot! Een veilige samenleving maak je samen.'

Hoe moet de overheid die veiligheid realiseren, zodat de burger vertrouwen krijgt?

'Ik vind het belangrijk dat instituties betrouwbaar zijn. Daarbij ligt de lat hoger dan voor andere organisaties in de maatschappij, want de overheid geeft het voorbeeld. De burger moet er dus op kunnen vertrouwen dat er respectvol wordt omgegaan met zijn belangen. Ieder moet zijn eigen belang afwegen, maar de overheid weegt het gemeenschappelijke belang voor de hele samenleving af.'

Jacques Wallage vindt dat uitvoerende organisaties te weinig oog hebben voor het individuele belang en privacy. Wanneer gaat het collectieve voor het individuele belang?

'Daar is geen menukaart voor, maar het gaat van groot tot klein. Zo wil niemand belasting betalen, maar we zijn het er met zijn allen wel over eens dat je een beetje van de verdiensten afdraagt voor het collectief. Hetzelfde geldt als je bij de balie in het gemeentehuis een nummertje trekt en wacht tot je aan de beurt bent.'

'De overheid moet ervoor zorgen dat de burgers vertrouwen hebben, waardoor ze zich veilig voelen'

Zijn er ook situaties waarin het individuele voor het collectieve belang gaat?

'Vast wel, maar ik kan zo gauw geen voorbeeld bedenken. In het algemeen: als bestuurder, ook in het leger, moet je een hele goede afweging maken wil je een persoonlijke situatie boven de spelregels voor het collectief stellen.

Meer informatie

> [Handreiking opvang en nazorg bij schokkende gebeurtenissen](#)

Bestuurlijk leiderschap en veiligheid

Peter van Uhm, generaal b.d.

We moeten proberen op een goede manier samen te leven en volgens Peter van Uhm zijn we met z'n allen zoekende hoe we dat moeten doen. Oftewel, we zoeken ons 'morele kompas'. Bestuurders moeten bij die zoektocht de juiste richting wijzen, zodat burgers vertrouwen krijgen. In zijn lezing houdt de voormalig Commandant der Strijdkrachten zijn publiek een spiegel voor. Gelardeerd met aansprekende voorbeelden uit de krijgsmacht, vertelt hij hoe leiders dat vertrouwen kunnen opbouwen.

Denk onafhankelijk en stel het collectieve belang boven het eigen belang. Houd protocollen simpel en begrijpelijk voor iedereen. Zorg dat je je mensen begrijpt. En wees een goed leider. Vier aanbevelingen aan bestuurders, die samen de kans op fouten en incidenten verkleinen, dus de veiligheid vergroten. In zijn lezing besteedt Van Uhm de meeste aandacht aan de laatste twee: mensen en leiders.

Bestuurlijk leiders hebben een moeilijke taak. Ze moeten de burger zien te begrijpen, maar wie is dat precies? In het meest recente Onderzoek Burgerperspectieven van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat Nederlanders de onderwerpen 'zorg' en 'de samenleving' de grootste nationale problemen vinden. Maar op de vraag waar zij het

meest trots op zijn, antwoorden ze 'de manier waarop we samenleven'. Onnavolgbaar! Slechts 5 procent van de Nederlanders maakt zich het meest zorgen over criminaliteit en veiligheid. Daarmee komt dit onderwerp op de achtste plaats, dat is historisch laag. Maar daarmee wil Van Uhm het niet bagatelliseren, want agressie en incidenten hebben vaak een grote persoonlijk impact en zijn 'gewoon erg vervelend'.

Vorming

Wat zijn onze rechten en plichten, wat kan wel en niet in de samenleving? Bestuurders moeten het morele kompas hebben staan en het goede voorbeeld geven, vindt Van Uhm. Dat kompas moeten ze ook bij hun medewerkers in het hoofd brengen. Dat betekent

niet alleen investeren in hun opleiding en training, maar hen ook vormen, motiveren en inspireren. Laat hen erin geloven dat het werken in de publieke sector ertoe doet, want dan gaan ze ervoor.

Daarnaast is het belangrijk dat bestuurders de bevolking proberen te winnen voor hun waarden en normen. Hoe? Van Uhm geeft een voorbeeld uit de missie in Afghanistan. De 70.000 buitenlandse militairen wilden het land vooruithelpen. Daarvoor moesten ze niet alle taliban doodschieten, maar irrelevant maken. De taliban eisten van de boeren en winkeliers de zonen op om mee te vechten. Als vader zijn zoon niet meegaf, namen ze vader zelf, zijn vrouw of dochter mee. De soldaten kregen te horen: maak de taliban irrelevant, want als je de zonen doodschiet, hoef je daarna van pa en ma niets meer te verwachten. Het irrelevant maken van de taliban legde de militaire leiding uit met een parabel over de vis en het water. Terroristen zijn de vis, de bevolking is het water. Die vissen vang je nooit allemaal, maar als je het water weghaalt, komen ze vanzelf droog te liggen. Daarom moesten de militairen de bevolking voor zich winnen. Als bestuurders dat ook in de burgermaatschappij doen, het volk leren wat de norm is en dat het belangrijk is om je eraan te houden omdat je je anders buiten de samenleving plaatst, gaat het volgens de generaal b.d. de goede kant op.

Doelen stellen

Leidinggeven is voor Van Uhm simpel: gedrag beïnvloeden in de richting die je wenst en vooral langetermijndoelen stellen.

Bestuurders horen zich altijd af te vragen wat hun doelen zijn, maar ook wat het effect is van de maatregelen die zij nemen. Daarvoor moeten ze, net als militairen, hun omgeving kennen en begrijpen waarom dingen gebeuren. Voor de overheid - of dat nu de Belastingdienst, politie of Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit is - moet het doel zijn: ervoor zorgen dat de burger vertrouwen in de overheid heeft. Als dat er is, is de kans het grootst dat er ook gezag is, respect en misschien zelfs ontzag voor de mensen die in die publieke zaak werken.

'Bestuurders moeten het morele kompas hebben staan en het goede voorbeeld geven'

Geleerde lessen

Van Uhm deelt met zijn gehoor een aantal lessen uit zijn carrière bij Defensie. Zoals: deel geleerde lessen en best practices met elkaar. Fouten maken mag, maar je moet er wel van leren. Geef rugdekking aan je medewerkers en zorg dat je zelf rugdekking krijgt van je bazen. Maak keuzes, stel prioriteiten en leg deze uit. Zorg er bij contacten met de buitenwacht voor dat je de feiten op een rij hebt en dat de interne en externe communicatie op elkaar zijn afgestemd. Haal de media naar binnen en wees eerlijk, want oneerlijkheid komt altijd uit. Als bestuurders hun verantwoordelijkheid zo invullen, heeft Van Uhm er alle vertrouwen in dat de burger weer vertrouwen in de overheid krijgt.

‘We moeten elkaar weer gaan verstaan’

Peter van Os, directeur Onderzoek en Kennis van de Politieacademie

Ik was nieuwsgierig naar de huidige staat van de discussie over de verbinding tussen bestuurlijk leiderschap en veiligheid. Daarom besloot ik naar het diner-pensant te komen. Het lokaal bestuur lijkt in verwarring. Dat is de boodschap die bij mij vooral is blijven hangen.

Ik deel de mening van Wallage over de horizontale en verticale overheid, maar er is één belangrijk element dat in zijn betoog niet aan de orde kwam: de logica van de verticale wereld is een volstrekt andere dan die van de horizontale wereld. We spreken een andere taal en verstaan elkaar daardoor niet goed.

Nationaal niveau

Ook op nationaal niveau lijkt er een andere taal gesproken te worden bij de politie en het bestuur. Van Uhm sprak tijdens het diner-pensant over het belang van vertrouwen dat uitvoeringsorganisaties hun werk goed doen. Hij hekelde terecht alle toezicht op de politie met betrekking tot de vorming van de nationale politie.

De politie moet zich nu meer dan ooit binnen de nationale overheid bewegen. Ze moeten de tijd krijgen om de boel goed neer te zetten, maar in plaats daarvan meten we ons suf. Daardoor is de leiding nu meer bezig met het beantwoorden van vragen dan met het proces om alles goed in te richten.

Vertrouwen

Vertrouwen speelt ook binnen de politie een belangrijke rol. Ik ben het volledig met van Uhm eens dat leiders pal voor hun medewerkers moeten staan. Wat dat betreft zitten we op een vergelijkbare lijn. Een paar jaar geleden was het bij de politie nog anders. Toen werd het met procedures opgelost, nu is het een intrinsieke houding geworden.

Ook de burger heeft vertrouwen in de werkwijze van de politie. Het vertrouwen is zelfs hoog in vergelijking met andere overheidsdiensten. De vorming van de nationale politie speelt hier voor de burger eigenlijk geen belangrijke rol. Wat veel belangrijker is, is het lokale bestuur. Uiteindelijk zal de burger veel meer letten op wat we lokaal bijdragen dan wat er in de krant staat over de nationale politie.

Verbinden

De legitimatie van de politie is dus erg afhankelijk van lokale ontwikkelingen en het lokale bestuur. Het is dan ook van groot belang dat de horizontale en verticale overheid elkaar weer gaan verstaan. We hebben leiders nodig die in staat zijn de vertaalslag te maken. Er zou dus ingezet moeten worden op een nieuw soort bestuurders die bruggen kunnen bouwen.





‘Ook veiligheid is een biologisch gegeven’

Midas Dekkers, bioloog

‘Gezag is voor bestuurders gelukkig toeval’

Interview met Midas Dekkers

Gezagsdragers die bijeenkomen om te bespreken of ze anders met burgers kunnen communiceren, of ze de vorm van hun gezag moeten wijzigen of zelfs een deel van hun macht moeten afstaan. Midas Dekkers vond het maar een merkwaardige avond in Pulchri Studio. ‘Niemand stond erbij stil dat wat ze wilden, misschien helemaal niet kan. Want het past niet bij hun genetisch materiaal.’

Wat kunnen mensen leren van de leiderschapsstijl in de dierenwereld?

‘Je hebt in de dierenwereld alle mogelijk leiderschapsstijlen. Dictators, maar die zijn veel zeldzamer dan de meeste mensen denken. De meeste apengezelschappen kennen een tamelijk verlichte leiderschapsstijl. De leider vestigt zijn gezag niet door met geweld zijn positie op te eisen, maar omdat de rest van de groep hem die gunt. De mens is een sociaal dier en kan, zoals veel diersoorten, alleen in een groep overleven. Dit geeft pas problemen wanneer je die groep structuur probeert te geven. Wij mensen kunnen alleen maar denken in termen van

hiërarchie, van bazen en ondergeschikten. In het dierenrijk is dat lang niet altijd het geval. Er zijn dieren die heel weinig of zelfs helemaal geen hiërarchie kennen en tot de allersuccesvolste behoren. Dat zijn de mieren, termieten, bijen en andere sociale insecten. Die weten het zonder leiders heel goed te rooien, al honderden miljoenen jaren. Misschien zou het handig zijn om eens te kijken of wij ook zonder leiders de sociale groep in stand kunnen houden.’

Geen hiërarchie, hoe moeten leiders in deze transitieperiode daarmee omgaan?

‘Het geheim van de mieren is communicatie. Dat een heleboel mieren bij elkaar een superorganisme vormen, komt omdat ze onophoudelijk via hun wriemelende antennes informatie met elkaar uitwisselen. Als je naar veranderingen in leiderschap zoekt, moet je kijken of er een aanleiding voor is. En er is natuurlijk één gigantische verandering: de computer en het worldwide web. Voor het eerst verkeert de mensheid in de al dan niet gezegende omstandigheid van de mier, dat wij ongebreideld met elkaar kunnen communiceren. Dat geeft aan de ene kant angst dat een boosaardig individu wel heel veel macht over ons kan uitoefenen, omdat ideeën zich razendsnel verspreiden. Aan de andere kant maakt deze interconnectie een hele nieuwe vorm van sociale structuur mogelijk, waarin niet één leider bepaalt, maar we met zijn allen beslissen wat goed voor ons is. Een aardig voorbeeld daarvan is de kafferbuffel in Afrika. Kafferbuffels moeten vandaag

beslissen waar ze morgen heengaan. Dat is hun allerbelangrijkste beslissing, want als het gras daar verdord is, stikken ze de moord, maar als het sappiger is, hebben ze meer overlevingskans dan de kafferbuffels om hun heen. Hoe wordt dat volk geleid? Aan het eind van de dag gaan vooral de oudere exemplaren een beetje in de verte staan staren. Na verloop van tijd volgen steeds meer kafferbuffels hun voorbeeld. Dat is dus de richting die de groep de volgende dag opgaat. Er wordt niet over gestemd, het is geen kwestie van machtsverhoudingen, er is alleen respect voor de ervaring van de oudere individuen. Zo zou het bij ons misschien ook kunnen: dat de mensen of instituties die het meeste verstand van iets hebben, aangeven wat de beste richting is en dat wij met zijn allen die kant opgaan.’

Hoe kunnen bestuurders vanuit hun hiërarchische blik het beste met hun volgers communiceren?

‘Communicatie is een kwestie van praten en luisteren. De meeste leiders hebben de neiging veel te praten en weinig te luisteren, anders waren ze nooit leider geworden. Als ze eenmaal leider zijn, zullen ze die schakelaar moeten omzetten. Maar de meesten hebben daar geen tijd voor, die moeten eh ... leiden.’

Wat maakt bij mensen een leider biologisch gezien tot een goede leider?

‘Dat is het welzijn van de groep vooropstelt. Het eeuwige probleem van groepsleden is dat ze hun eigenbelang en een groepsbelang hebben. Aan dat groepsbelang moeten ze gehoorzamen, anders kunnen ze niet bestaan als sociaal dier, maar ze blijven ook egoïst. Dat geldt ook voor de leider: hij is leider omdat hij het groepsbelang vertegenwoordigt, maar ook een van de grootste egoïsten, omdat hij behalve groepslid ook de baas wil zijn. De beste leider is degene die

het groepsbelang het hoogste houdt en het eigen belang het laagste. Maar als hij het eigenbelang het laagste houdt, is hij na verloop van tijd geen leider meer, want dan komt er een ander die egoïstischer is en die knikkert hem eruit! Een leider moet dus beschikken over de eigenschap om de trap te bestijgen en leider te worden én over de eigenschap om een goede leider te zijn. Helaas zijn die eigenschappen volstrekt tegengesteld. Dat conflict tussen eigen- en groepsbelang is onoplosbaar. Op de korte termijn kun je wel kiezen, vandaag om negen uur voor het eigenbelang en morgen om twaalf uur voor het groepsbelang, maar een echte oplossing is er niet. Dat geldt ook voor de relatie tussen bestuurder en bestuurde, die zullen altijd met elkaar in de clinch blijven liggen.’

Wat maakt biologisch gezien dat mensen een leider volgen?

‘Hun genetische materiaal. Bij je geboorte zit in het erfelijk materiaal van al je cellen de

eigenschap dat je geschikt bent om bevelen op te volgen. Zoals ook de neiging om de bevelgever te worden zit ingebakken in je genetisch materiaal. Dat mensen gezag aanvaarden, is een voor bestuurders gelukkig toeval.’

‘Voor het eerst verkeert de mensheid in dezelfde omstandigheid als de mier: wij kunnen ongebreideld met elkaar communiceren’

Is hier een link met veiligheid en geweld te leggen?

‘De laatste jaren hoor je steeds vaker de mening dat de veiligheid wordt verhoogd door het gezag meer macht te geven: zero tolerance, snelrecht. Deze veiligheidsfanatici

zien niet in dat ook veiligheid een biologisch gegeven is. Dat ons hoofd nog niet ingeslagen is en wij normaliter vredig met elkaar omgaan en eerder blij dan bang zijn om een ander mens te zien, komt omdat wij een sociale diersoort zijn. De uitzonderingen komen in de krant. Als je die vaak leest, denk je dat de wereld slecht is en goed gemaakt moet worden door leiders. In plaats van andersom, dat de wereld goed is met hier en daar incidenten, en dat de goeden niet van bovenaf tegen de kwaden beschermd hoeven te worden.’

Meer informatie

> [Webdossier VPT en gezag](#)

Natuurlijk leiderschap

Midas Dekkers, bioloog

De mens is een sociale diersoort, net als de hond. Gelukkig maar, want waren we solitair geweest, zoals de kat, dan hadden we geen behoefte gehad aan leiders en waren alle aanwezigen brodeloos geweest. Wel zit nu helaas ook het conflict in onze genen. Bioloog Midas Dekkers trok in zijn lezing verrassende parallellen tussen de dierenwereld en de mensenmaatschappij, die flink aan het 'vermieren' is.

De hond stamt af van de wolf en vangt graag grote prooien. Dat lukt alleen in groepsverband, met veel onderdanen en één 'bovendaan'. Maar hebben ze de prooi eenmaal gevangen, dan is het ieder voor zich om het grootste stuk te bemachtigen. Dat is de eeuwigdurende tegenstelling tussen collectief en individueel belang, die ook bij ons mensen tot conflicten leidt. Als oplossing hiervoor kent de natuur de hiërarchie, met leiders en volgers.

Pikorde

Hoe word je een leider? Midas Dekkers noemt drie mogelijkheden, die niet allemaal in de managementboeken staan. Kippen kennen de pikorde. Apen werken met hun ellebogen, trappen naar beneden en likken naar boven - zoals bestuurders ongetwijfeld weten.

Maar wie echt de baas wil worden, neemt een voorbeeld aan het elvisje. Dat leeft in grote scholen met - de droom van iedere manager - één elvis aan kop. Dekkers legt zijn gehoor uit dat er in de elvishersentjes maar één programmaatje past: zwem achter een andere elvis aan. Er is echter altijd wel één elvis die niet goed bij zijn hoofd is en die is de baas.

Waarom wil iemand baas worden? Dat is een kwestie van hormonen. Maar nieuwe leiders hebben ook nieuwe burgers nodig. Daarom moet je als leider weten dat mensen bij hun geboorte al voor 99 procent af zijn, inclusief hun gedragingen en neigingen tot socialiteit. Denk dus niet dat je de mens kunt veranderen. Gelukkig voor leiders zijn er altijd mensen die graag geleid willen worden. Dat komt door de hiërarchie. Bestuurders denken dat dat een

ladder is die ze zo snel mogelijk zo hoog mogelijk moeten beklimmen, maar daar is in de biologie de hiërarchie nooit voor uitgevonden. Nee, de hiërarchie zorgt ervoor dat iedereen de juiste hoogte in de rangorde vindt, precies waar hij of zij thuishoort. Elk mens begrijpt dat, alleen bestuurders niet.

Alternatieve strategie

Dekkers gaat op verzoek ook in op de vraag hoe de verticale communicatie van bestuurders is te combineren met de horizontale communicatie van gewone mensen. Zijn antwoord is simpel: dat gaat niet! Dat komt door de wet van de alternatieve strategie: je kunt iets op twee tegenovergestelde manieren doen en beide zijn goed. De bioloog illustreert het met de olifant en de muis. Olifanten zijn groot, zodat ze van niemand iets te vrezen hebben. Muizen zijn klein, zodat ze bij elk gevaar in hun holletje kunnen vluchten. Om die redenen bestaan er van beide dieren nog betrekkelijk veel respectievelijk veel exemplaren. Het gaat pas als fout als je, zoals

'Het gaat fout als je, zoals sommige leiders, een kleine olifant of een grote muis wilt zijn'

sommige leiders, een kleine olifant of een grote muis wilt zijn. Vandaar dat bestuurders niet horizontaal moeten communiceren en omgekeerd, gewone mensen geen bestuurder moeten worden.

Vermieren

Tot slot schetst Dekkers een voor bestuurders wat somber toekomstbeeld, waarin zij niet meer nodig zijn. Termieten zijn nog socialer dan de mens. Elke mier op zich is dom, maar als er maar genoeg bij elkaar zijn, ontstaat er een soort collectieve intelligentie. Die stelt hen in staat om een termietenheuvel te bouwen zonder dat er hiërarchie bij te pas komt. Die maatschappij, vergelijkbaar met een stad of staat, draait harmonieus zonder dat er een leider is! Dat komt omdat mieren voortdurend communiceren. Daarom lijkt het Dekkers verre van ondenkbaar dat de mens in de toekomst ook zo georganiseerd zal raken. We zijn namelijk al een heel eind op weg om te 'vermieren'. Met onze computers zijn ook wij allemaal met elkaar verbonden en bezig één groot superorganisme te worden.

'Al onze medewerkers krijgen te maken met agressie en geweld'

Juul van Hout, directeur Connexxion

'Het was interessant om vanuit verschillende invalshoeken te horen hoe andere partijen worstelen met de veilige publieke taak en welke ontwikkelingen er zijn. Wel had de avond een hoog politiek gehalte. Gelukkig kwam het openbaar vervoer aan bod in de discussies aan de ronde tafels. Al onze medewerkers krijgen in meer of mindere mate te maken met agressie en geweld. Spugen, maar ook bedreiging met messen en zelfs pistolen. Ik heb in de rondetafelgesprekken twee voorbeelden genoemd van zaken die helaas niet of niet meer geregeld zijn. Zo hadden wij afspraken met gemeentes en politiekorpsen dat stadswachten en agenten in uniform op weg naar hun werk gratis van het ov gebruik konden maken. Dat werkte preventief. Maar de Belastingdienst vond het loon in natura en dat mag niet van de wet. Ook hebben wij gekeken of we een soort tourniquet in onze voertuigen konden maken. Dat was door Europese regels onmogelijk. Het is goed om op zo'n avond met andere instanties over dat soort zaken te kunnen praten.

Gemeenschappelijk doel

Mooi in Dekkers' verhaal vond ik de termietenhoop. Eén of twee termieten kunnen niets, maar een heleboel samen krijgen, zonder plan

of leider, zaken voor elkaar, omdat er een gemeenschappelijk doel is. Dat kan ik naar onze situatie vertalen. Wij proberen een bijdrage te leveren aan de vermindering van agressie en geweld in het ov, maar kunnen dat niet alleen bereiken. Daar is samenwerking voor nodig. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is dat in de praktijk niet. Bovendien denken wij nog vaak: voor meer veiligheid moet ik bij de overheid zijn. Terwijl de marktpartijen ook met elkaar kunnen kijken wat ze kunnen doen. Het hoeft niet altijd via strengere regelgeving. Dan ontloop je meteen die moeizame verbinding tussen de verticale en horizontale wereld.

Parallellen

Er zijn natuurlijk vele parallellen tussen de dieren- en mensenwereld die opgeld doen. Dat zie je in de manier waarop wij mensen denken en doen, dingen organiseren, communiceren, hoe we met elkaar iets tot stand kunnen brengen, leidinggeven en omgaan met leiderschap. Het was aardig om te merken dat Dekkers daarmee aansloot bij de sprekers ervoor, terwijl hij alleen Van Uhm had gehoord. Zijn verhaal was, in tegenstelling tot de andere, meer symbolisch. Hij hield ons een spiegel voor en liet zien hoe belangrijk we ons allemaal voelen en voordoen, terwijl de meesten van ons dat misschien niet zijn.'



‘Bewustzijn medewerkers blijft de uitdaging’

Bernadette Schomaker, hoofd expertisecentrum Veilige Publieke Taak



Agressie en geweld hebben een enorme impact. Het ondervinden van agressie doet iets met mensen. Zeker als het plaatsvindt op het werk. Zelfs degenen die “stoer” zijn en wel tegen een stootje kunnen, breken als agressie lang genoeg doorgaat. En niet alleen het slachtoffer ondervindt daarvan de last, maar ook zijn directe omgeving zoals collega’s en het gezin.

Agressie en geweld zijn niet goed voor de organisatie. Het zorgt voor onrust, ziekteverzuim, extra kosten en onveiligheidsgevoelens. In enkele gevallen tast het zelfs de integriteit van overheidshandelen aan, als onder druk beslissingen worden genomen. Agressie en geweld op het werk vallen daarom niet te tolereren.

Agressie en geweld komt overal voor waar mensen samen zijn, maar de oorzaak van

agressie en geweld valt niet over één kam te scheren. Als het gaat om agressie en geweld tegen hulpverleners in uitgaansgebieden is er vaak sprake van gebruik van alcohol en drugs. In de zorg gaat het vaak om aan de ziekte gerelateerde agressie. En aan de balies bij gemeenten of sociale diensten is er vaak sprake van frustratieagressie, omdat de aangevraagde vergunning of uitkering niet wordt verleend zoals verwacht en het gevoel heerst dat onrecht is aangedaan.

Hebben mensen kortere lontjes gekregen? Neemt de hufterigheid in Nederland toe? Is de opvoeding niet meer wat het is geweest? Neemt het gezag van publieke organisaties af? Of is de overheid niet meer aangepast aan de eisen van de samenleving van deze tijd?

Tijdens het diner-pensant ‘De verbinding tussen bestuurlijk leiderschap en veiligheid’ discussieerden ruim vijftig topbestuurders uit de publieke sector over de veranderende relaties tussen overheid en burgers. Social media zorgt ervoor dat mensen continu met elkaar in contact kunnen staan en daardoor samen bepalen wat goed voor hen is. Midas Dekkers noemde dat de “vermijding” van onze samenleving. Leiders hebben zich daaraan aan te passen. Hubert Bruls sprak in dat kader over de morele rol van bestuurders: de burgemeester als makelaar van Liefde, Hoop en Geluk. Jacques Wallage waarschuwde ook voor de keerzijde van informatiedeling, waarbij burgers in hun grenzeloze informatiedeling ertoe neigen zorgeloos om te gaan met de bescherming van hun identiteit.

In het gewricht van deze tijd, waar de verticaal georiënteerde organisaties in de publieke sector en de horizontale samenleving elkaar raken, ontstaan spanningen en fricties. En dat kan leiden tot agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke taak. Het voorkomen van die agressie en geweld

blijft te allen tijde beter dan genezen. Dat blijkt in de uitvoering vaak lastiger dan het op papier lijkt. Je kunt protocollen opstellen en invoeren, maar het blijft de uitdaging dat alle medewerkers zich ook bewust zijn van de risico’s en kennis hebben van de maatregelen die zij kunnen nemen.

Het expertisecentrum Veilige Publieke Taak ondersteunt werkgevers en werknemers bij het kiezen van de voor hen juiste aanpak. Dat is maatwerk. Het expertisecentrum schrijft niet voor welke maatregelen genomen moeten worden, maar biedt een scala van mogelijkheden waardoor werkgevers en werknemers zich kunnen laten inspireren.

En zo kunt u ook u deze bundel met publicaties en interviews zien. Ik hoop dat u geïnspireerd bent geraakt door het lezen ervan. Maar het expertisecentrum Veilige Publieke Taak biedt meer. Kijk op onze website www.evpt.nl voor meer informatie en blijf op de hoogte via onze nieuwsbrieven of via Twitter (@info_evpt).

Bernadette Schomaker

Hoofd expertisecentrum Veilige Publieke Taak

Meer informatie

- > www.evpt.nl
- > [Nieuwsbrief expertisecentrum Veilige Publieke Taak](#)
- > [Volg het expertisecentrum op Twitter](#)



Colofon

Dit is een uitgave van het
expertisecentrum
Veilige Publieke Taak
T 070 376 57 00
Postbus 556 | 2501 CN Den Haag
www.evpt.nl

Telefoon

(070) 376 57 00

Hoofdredactie

Expertisecentrum Veilige Publieke Taak

Redactie en eindredactie

Het Nederlands Tekstbureau
Lisette van Engelen RCO
Expertisecentrum Veilige Publieke Taak

Vormgeving

viervier, strategisch ontwerp

Fotografie

Ferry Verheij
Hollandse Hoogte (Midas Dekker)

Februari 2015