

Een verziekte werkcultuur

DOOR SANNE SCHREURS

Het vereist moed een functie te aanvaarden bij een instelling waar je niet welkom bent, en het vereist volharding het werk voort te zetten als de instelling een bastion blijkt van wantrouwen en verzet. Verzet tegen inmenging, verandering en leiding van buitenaf. Het bastion is in dit geval de beroepsbrandweer van de veiligheidsregio Amsterdam Amstelland. De persoon die daar in 2016 de functie van commandant aanvaardt, is Leen Schaap, de auteur van dit boek. Voor deze functie werd Schaap in 2016 benaderd door Eberhard van der Laan, toenmalig burgemeester van Amsterdam. Van der Laan was niet tevreden over de gang van zaken binnen de brandweer. In een eerder stadium had hij plannen ontwikkeld voor flexibilisering en modernisering van de brandweer en deze vastgelegd in een transitie-overeenkomst, maar het bleef een papieren concept. In de praktijk werd er geen gevolg aan gegeven. Aan Schaap de taak de plannen om te zetten in daden.

Als voormalig Inspecteur van politie was Schaap voor geen kleintje vervaard en niet bang zijn handen uit de mouwen te steken. Hij had ervaring opgedaan op het beruchte politiebureau van de Warmoesstraat in Amsterdam – het domein van junkies, dealers, prostituees en winkeldieven. Hij wist om te gaan met criminaliteit en geweld, intimidatie en agressie en hij ontruimde honderden kraakpanden. Hij weet ook dat je in de weerbarstige praktijk niet altijd de regels na kunt leven, dat grenzen tussen goed en fout niet scherp afgebakend zijn en er een grijs gebied is waarin je moet kunnen schipperen. Schaap is een realist, geen moraalridder. Maar de situatie die hij aantreft bij de brandweer vindt hij onacceptabel en gevaarlijk ondermijnend voor het moreel: een inefficiënte bedrijfsvoering, een verziekt werkklimaat, een verstikkende groepsdruk, discriminatie, een zwijgcultuur en fraudeleuze acties. Schaap noemt het 'de duistere kant' van een werk- en, in dit geval, overheidscultuur. Hij voelt zich geroepen door middel van zijn boek melding te maken van zijn ervaringen, omdat wat hij meemaakte ook voorkomt bij andere (overheids)organisaties, waarmee Schaap refereert aan de recente toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Schaap noteert in zijn boek zijn ervaringen als commandant van de brandweer over de periode 2016 tot 2019. Dit zijn de hoofdlijnen:



Sanne Schreurs
is redactielid van dit tijdschrift.



Brand in Amsterdam – Hoe een verziekte overheidscultuur kan blijven bestaan

Auteur: Leen Schaap

Uitgever: Business

Contact

Jaar van uitgave: 2021

Prijs: € 20

- De brandweer is een bolwerk van sterke witte mannen, die voor een groot deel familie van elkaar zijn of een militaire achtergrond hebben. Er werken nauwelijks vrouwen of allochtonen. Deze uitsluiting speelt niet alleen een rol bij het werven van personeel, maar ook tijdens de uitvoering van het werk: vrouwelijke of allochtone collega's krijgen gore grappen te verduren, en dienen om te gaan met intentionele obstakels of hindernissen, bijvoorbeeld het vaststellen dat hun gereedschap of sporttoestellen onklaar zijn gemaakt.
- Het werkrooster is rigide en disfunctioneel. Sinds 1929 is het werkrooster, dat voor het hele jaar wordt opgesteld, een 24-uurs rooster. Dit houdt in: acht uur werken, acht uur waken, en acht uur slapen. In totaal zijn de brandweerlieden dus zestien uur met elkaar aanwezig op het werk zonder daadwerkelijk iets om handen te hebben (behalve als er uitgerukt moet worden, wat incidenteel voorkomt), waardoor men gaat rondlummelen en koffiedrinken. Over het hele jaar gerekend hebben de brandweerlieden negen maanden vrije tijd, aldus Schaap. Alle tijd om er een tweede of derde baan bij te nemen of een eigen bedrijfje op te zetten. Dit maakt dat het werken voor eigen zaakjes vaak voorgeeft op het werk voor de brandweer. Het geeft een grijs gebied, een heel hoog aantal ziekmeldingen en extra kosten om invallers te betalen. De immense leegheid van de dag leidt tot klagen en verveling. Schaap vindt dat deze leegte productief gemaakt moet worden door brandweerlieden in te zetten voor andere activiteiten ten behoeve van de veiligheid van burgers of preventie van brand.
- De werkmotivatie is beneden peil. Mogelijk als gevolg van het onproductieve werkrooster, neemt Schaap weinig betrokkenheid waar bij de zaak en de burger, waar een brandweerman uiteindelijk 'in dienst' van staat. Het lijkt erop dat

de brandweerlieden vooral uit zijn op de riante arbeidsvoorwaarden en faciliteiten. Ondanks de ongeïnspireerde werkmentaliteit vindt de brandweer dat het een heldenstatus verdient die hem van oudsher toekomt: 'wij zijn mensenredders'.

– De leiding en interne organisatie zijn niet op orde. Schaap ondervindt de meeste pijn ten aanzien van het punt: leiding accepteren. De brandweerlieden vormen een gesloten gemeenschap die geen pottenkijkers duldt, laat staan onvankelijk zijn voor verandering en vernieuwing. Er is een benauwend klimaat ontstaan waarin groepsdruk de leden dwingt zich aan te passen en niet uit de school te klappen op straffe van boycot en uitsluiting. De leden onderling hebben een nauwe band met als uitgangspunt: wij samen tegen de boze buitenwereld. De club beschermt zijn leden en het eigen belang. Wie de club aanvalt kan rekenen op represailles, bedreiging en reputatieschade door het verspreiden van laster. De leiding bij de brandweer ligt niet bij de formele chef maar bij de interne medezeggenschap, de ondernemingsraad. De ondernemingsraad staat een 'arbeidszelfbestuur' voor ogen, een

Hij noemt de brandweerlieden verweesd, verwaarloosd en verwend

begrip afkomstig uit het marxisme, waarin de werkplek wordt bestuurd door werkers samen, zonder tussenkomst van bazen. Onverstandig en niet functioneel, vindt Schaap. Dat vindt hij ook van het feit dat bevelvoerders die moeten optreden als direct leidinggevende worden gerekruteerd uit de groep medewerkers waar ze zelf ook deel van uitmaakten. De keuze is gebaseerd op anciënniteit. Iedereen komt zo oit aan de beurt, of je geschikt bent of niet. Het groepslidmaatschap verhoudt zich slecht met de gezagspositie die de persoon als leidinggevende vervolgens moet innemen, aldus Schaap. De formele leiding wil conflict vermijden met de dominante groep en geeft toe, in de vorm van faciliteiten, geld en materialen.

Schaap beschrijft in zijn boek hoe hij intensief aan de slag gaat met het professionaliseren van leiderschap binnen de brandweer en daar ook hulp voor inzet van een organisatieadviesbureau. Hij biedt medewerkers cursussen en coaching aan. Schaap wil geen abstracte leider zijn, maar wil concreet aanwezig zijn op de werkvloer. Hij heeft gesprekken met hoog en laag en legt in een 'manifest' vast wat de beoogde doelen zijn, hoe de gedragscodes luiden en wat de gewenste mentaliteit is. Ondertussen komen de brandweer en alle acties die gaande zijn danig in de publieke belangstelling. Onrust en stukken in de krant volgen, maar Schaap houdt de moed erin. Totdat Van der Laan in 2017 overlijdt. Hij was zijn hitteschild, de man die achter hem stond. Hoe nu verder? Al snel wordt duidelijk dat Halsema een andere visie heeft op de aanpak dan Schaap en zijn methode te rigide vindt. Haar motto is verbinding maken, waartoe zij Schaap niet uitgerust acht. Schaap wordt op een zijspoor gezet en uiteindelijk gedwongen te vertrekken. Hij kan het karwei niet afmaken.

Hoewel deze gang van zaken en het roemloos einde een grote teleurstelling voor Schaap moeten zijn geweest, is het boek niet getoontzet door rancune. Het is wat mij betreft een beheerste poging een objectieve schets te geven van de situatie zoals Schaap die meemaakte en heeft ervaren, waarbij die ervaring natuurlijk subjectief is. Als lezer bekruipt je soms het gevoel dat je ook getuige bent van een persoonlijke zoektocht van Schaap 'hoe en waarom dit allemaal zo is gelopen'. Ook rijst de vraag of méér afstand en tijdsverloop tot een genuanceerder beeld zou hebben geleid, maar die tijd heeft Schaap zichzelf en daarmee de lezer niet gegund. Schaap wil mensen naar eigen zeggen wakker schudden. Hij geeft blijk van opvoedkundige motieven door de brandweerlieden niet af te schilderen als vijandig of gecorrumpeerd. Hij noemt ze verweesd, verwaarloosd en verwend. Door het ontbreken van goede leiding, het wijzen op normen en waarden en tijdig corrigeren van ontsporingen kon deze cultuur zo ontaarden, aldus Schaap. Zijn boek las ik uiteindelijk als een eerlijk verslag. Je voelt dat Schaap een onverschrokken werker is, die met passie in de klus is gestapt – het opschonen van een vervuilde cultuur – en veel hindernissen heeft genomen. Desondanks is hij niet is geslaagd in zijn opdracht en is hij aan de kant geschoven. Zijn schrijfstijl is onomwonden en direct, waarschijnlijk gelijk aan zijn aanpak: mensen confronteren en niet wegstijven (waardoor hij onvoldoende aansluiting wist te bereiken bij zijn doelgroep). Schaap heeft een boekje opengedaan over de ontsporingen bij een overheidsinstelling, in dit geval de brandweer. Maar elders zal dit ook zo plaatsvinden. Waar het Schaap om gaat is dat integriteit en normaliteit steeds bevochten moeten worden en niet voor zich spreken. Welke visie daarvoor de juiste is, die van Schaap of Halsema, zullen we niet weten, wel dat het ontbreken van vertrouwen het faillissement van elke aanpak betekent.

Lessons learned uit het verslag van Schaap zijn:

- het belang van rugdekking bij het uitvoeren van een precieze klus: iemand die achter je staat, het 'hitteschild' vormt;
- het belang van voldoende tijd: een cultuur ombuigen duurt lang;
- het belang van consistentie: veelvuldige wisselingen aan de top leiden ertoe dat de groep het gevoel kan krijgen 'ook deze tijd wel weer uit te zitten';
- leiding rekruteren uit het eigen gezelschap van medewerkers kan het gezag dragen in de weg zitten. Men kent elkaar immers en is genegen elkaar de hand boven het hoofd te houden. Leiding van buitenaf werkt beter;
- het belang van échte werkmotivatie, niet alleen voor het geld of de andere arbeidsvoorwaarden. Levend houden bij werknemers waarvoor ze het vak doen, in dit geval de binding met de burgers, is cruciaal;
- voorkomen van degeneratie en gebrek aan motivatie door verveling: zorg voor stevig werkaanbod en prikkels. Mensen moeten hun kwaliteiten kwijt kunnen;
- bewaken dat nieuwe medewerkers niet in de oude mentaliteit vast komen te zitten en zorgen dat de nieuwelingen als club zelf sterk worden. ■