

Ambtenaren willen vrijuit kunnen communiceren

Tegenspraak verbetert beleid en vergroot werktevredenheid

Tekst *Marc Notebomer*

Ambtenaren krijgen niet altijd de gelegenheid om hun management of het bestuur van advies te dienen. Slechts 3 procent ervaart zeer vaak tegenspraakmomenten, 18 procent vaak en 65 procent soms. Dat wil niet zeggen dat ze in de praktijk geen tegenspraak geven: maar liefst 75 procent zegt dat het afgelopen jaar te hebben gedaan. Op de vraag hoe tegenspraak beter gefaciliteerd kan worden geven ze een duidelijk antwoord: door een veilige werkomgeving waarin vertrouwen centraal staat en ze niet bang hoeven te zijn voor negatieve consequenties.

Er komt steeds meer aandacht voor het (belang van) tegenspreken van politiek bestuurders door ambtenaren. Ambtenaren worden geacht hun kennis en ervaring in te brengen bij het nemen van beslissingen en bij het uitvoeren van politieke besluiten. Helaas doen zich daarbij diverse dilemma's voor. Wat is de ruimte en wat zijn de grenzen? Zoals een minister ooit zei: binnenshuis maximaal kritisch, buitenshuis maximaal loyaal. Wat vinden ambtenaren zelf van tegenspraak? En hoe werkt dit in de praktijk? Om daarachter te komen heeft Ambtenarenpanel een raadpleging gehouden onder 990 ambtenaren. Van hen is 54 procent man, 45 procent vrouw en 1 procent is geen van beide. Bovendien heeft 21 procent van de deelnemers een leidinggevende functie en 77 procent niet. Als het gaat om leeftijd, is een meerderheid van 78 procent tussen de 40 en 65 jaar. Zo'n 12 procent is tussen de 16 en 39 jaar en 10 procent is 65 jaar of ouder. De deelnemende ambtenaren blijken niet angstig te zijn om collega's of bestuurders van advies te dienen. Maar liefst 75 procent zegt het afgelopen jaar tegenspraak te hebben gegeven, terwijl iets minder dan een kwart, zo'n 23 procent, dat niet heeft gedaan. Van de ambtenaren die tegenspraak geven, zegt 36 procent dat er naar ze wordt geluisterd en 45 procent dat er soms naar ze wordt geluisterd. Een kleine minderheid van 12 geeft aan dat er niet wordt geluisterd naar wat ze te melden hebben en nog eens 5 procent kiest als antwoord: anders. Zo'n 2 procent weet het niet.

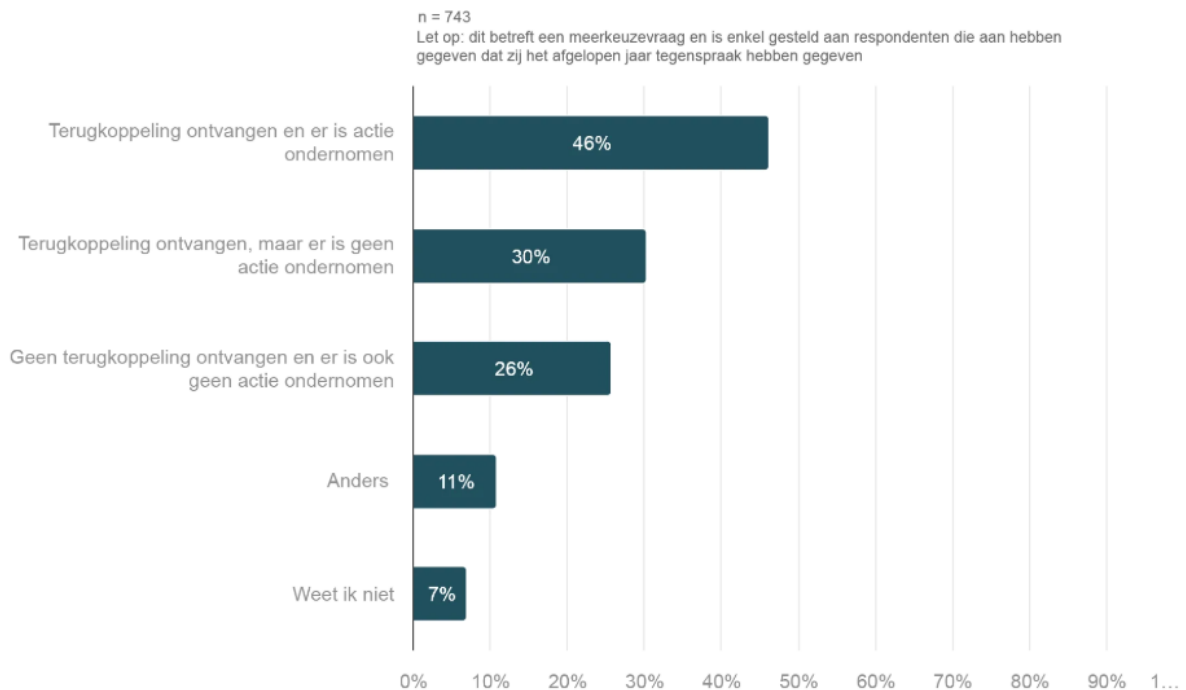
'36 Procent van de ambtenaren zegt dat er naar ze wordt geluisterd'

Verdeeldheid

Onder de deelnemers aan de raadpleging heerst verdeeldheid over de transparantie van besluitvormingsprocessen in hun organisatie. Het percentage ambtenaren dat (zeer)

tevreden is over die transparantie is even groot als de groep die (zeer) ontevreden is: 32 procent. Iets meer ambtenaren zijn neutraal: 34 procent. Het gros van de ambtenaren is het erover eens dat besluitvorming en beleid door tegenspraak beter worden. Maar liefst 85 procent zegt zeker wel, 65 procent waarschijnlijk wel, 32 procent zegt misschien. Maar er zijn ook twijfelaars: 10 en 4 procent denken dat besluitvorming en beleid waarschijnlijk niet en zeker niet zullen verbeteren door tegenspraak.

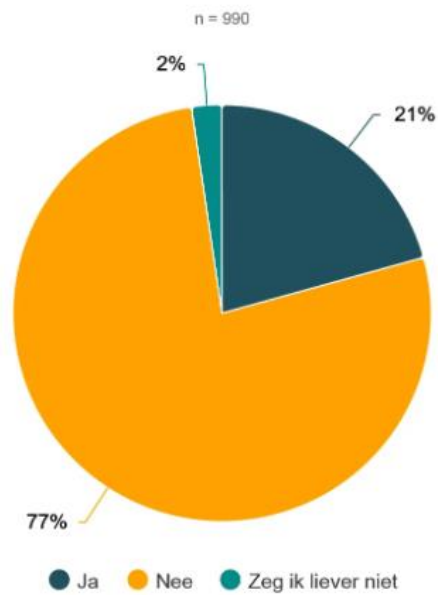
Wat is er met uw loyale tegenspraak gedaan?



Opvolging ambtelijk advies

Het is fijn dat collega's en bestuurders luisteren naar de tegenspraak die ze van ambtenaren krijgen. Maar een niet onbelangrijke vraag is: doen ze er ook wat mee? Van de ambtenaren die het afgelopen jaar tegenspraak hebben gegeven geeft 46 procent aan dat ze een terugkoppeling hebben ontvangen en dat er naar aanleiding van hun feedback actie is ondernomen. Bijna een derde, zo'n 30 procent, heeft wel een terugkoppeling gehad, maar geeft aan dat geen actie is ondernomen. Iets meer dan een kwart, 26 procent, geeft zelfs aan dat er helemaal geen terugkoppeling is ontvangen en ook geen actie is ondernomen. En 11 procent kiest als antwoord: anders. Wanneer je deze percentages optelt, kom je uit op 120 procent. Dat is omdat het een meerkeuzevraag was. Het kan voorkomen dat een ambtenaar bij het ene moment van tegenspraak wel terugkoppeling heeft ontvangen, maar op een ander moment niks van terugkoppeling heeft ontvangen en dat ook bij de vragen heeft ingevuld.

Heeft u een leidinggevende positie?

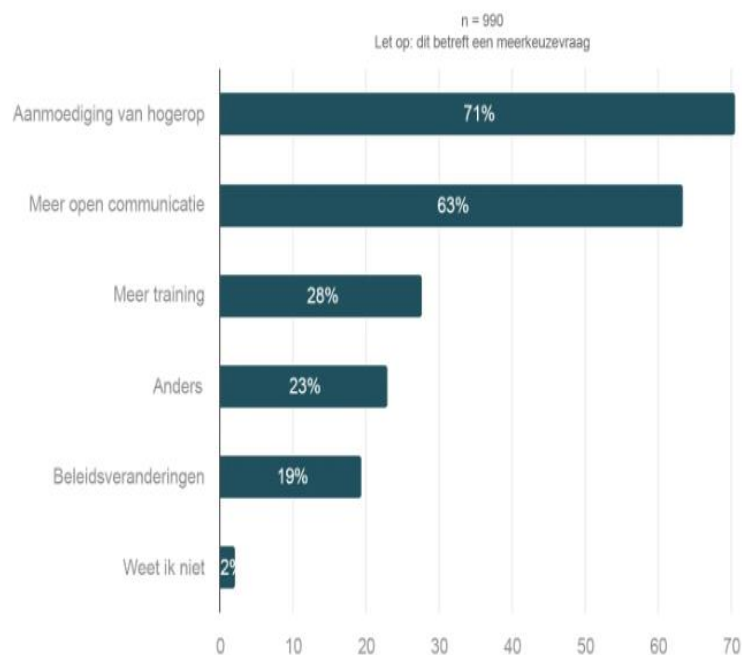


Inspraakmomenten

Ervaren ambtenaren veel tegenspraakmomenten? Met andere woorden: zijn er vaak momenten waarop ze het niet eens zijn met besluiten of beleid? Dat lijkt mee te vallen, of tegen, afhankelijk van je perspectief. Slechts 3 procent ervaart zeer vaak tegenspraakmomenten, 18 procent vaak en 65 procent soms. Zo'n 14 procent geeft aan dat ze zelden of nooit een situatie ervaren waarin ze het oneens zijn met besluiten of beleid. De teamvergadering wordt door de ambtenaren gezien als het meest effectieve middel om meningen te kunnen uiten binnen de organisatie (60 procent). Verder worden medewerkersbevragingen ook als redelijk effectief beschouwd (39 procent), terwijl de personeelsraadgever/HR-manager veruit als het meest ineffektieve middel wordt beschouwd (44 procent).

'Slechts 3 procent ervaart zeer vaak tegenspraak- momenten'

Wat zijn de belangrijkste maatregelen die u zou aanbevelen om loyale tegenspraak verder te bevorderen?

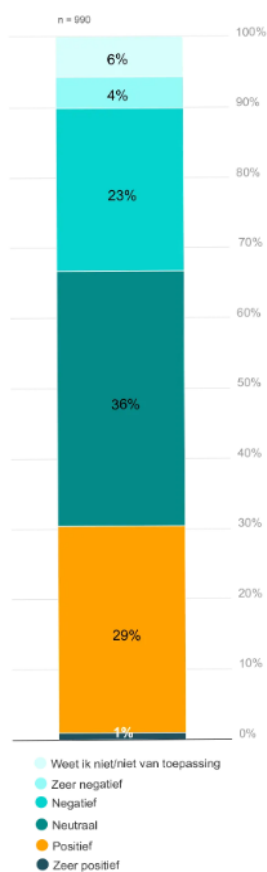


Steun management en bestuur

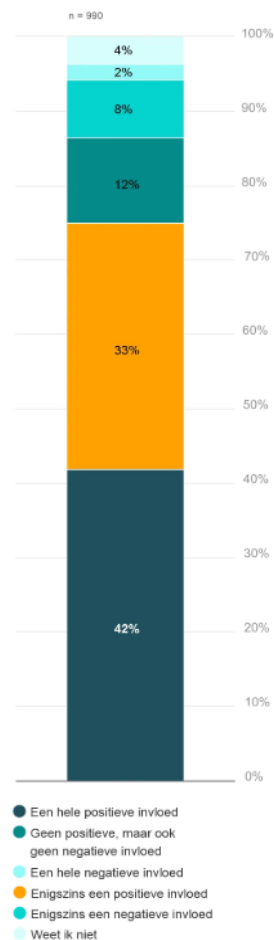
Hoe reageert het management of bestuur op de tegenspraak van ambtenaren? En wat doet dat vervolgens met de steun die ambtenaren ervaren om tegenspraak te leveren? Uit de raadpleging blijkt dat 1 procent zeer positief is over de reactie van het management of bestuur. Nog eens 29 procent is positief, 36 procent is neutraal en 23 en 4 procent zijn respectievelijk negatief en zeer negatief. Als het gaat om ervaren steun, geeft bijna twee vijfde van de ambtenaren aan zich aangemoedigd te voelen: 8 procent voelt zich sterk aangemoedigd en 29 procent enigszins. Aan de andere kant voelt 8 procent zich sterk en 18 procent enigszins ontmoedigd. En 31 procent is neutraal. Gevraagd waarom ze zich ontmoedigd dan wel aangemoedigd voelen om tegenspraak te bieden, geven veel ambtenaren aan dat er in theorie ruimte is voor het bieden van tegenspraak, maar dat dit in de praktijk niet altijd even goed ontvangen of serieus genomen wordt. Met als gevolg dat daadwerkelijke actie of verandering niet plaatsvindt. Deelnemers die zich aangemoedigd voelen zeggen dat er om hun mening wordt gevraagd, onder andere door hun leidinggevenden en in meerde settingen, zoals vergaderingen of feedbacksessies.

‘Een te grote afstand tussen organisatie- onderdelen kan verhinderend werken’

Hoe beoordeelt u de reactie van het management of bestuur op loyale tegenspraak?



Wat voor invloed heeft de mogelijkheid voor loyale tegenspraak op uw werktevredenheid?

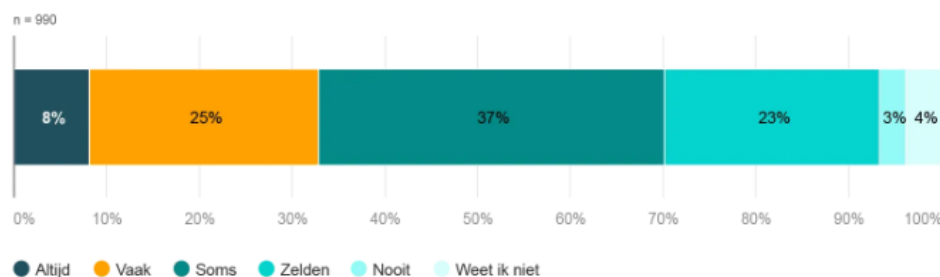


Voorwaarden voor tegenspraak

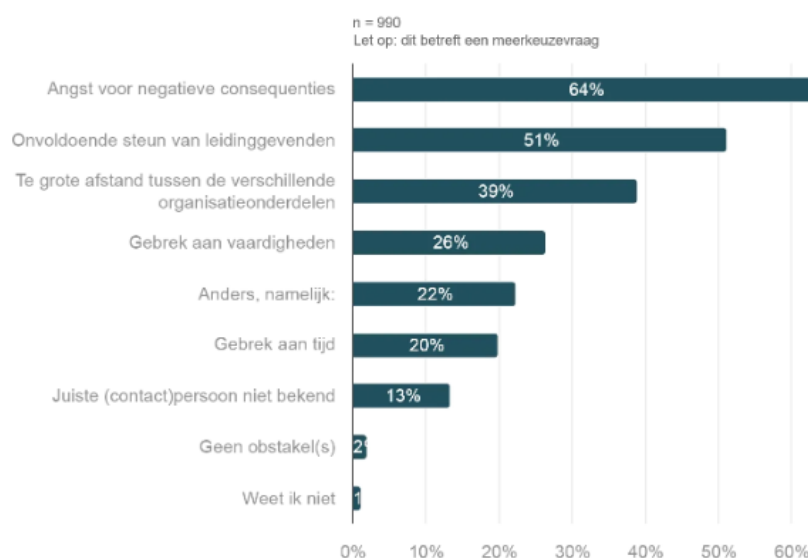
Wanneer wordt gevraagd wat ze nodig hebben om tegenspraak te kunnen bieden, dan geven veruit de meeste ambtenaren als antwoord: een veilige werkomgeving waarin vertrouwen centraal staat. Ze willen vrijuit kunnen communiceren, waarbij er ruimte is voor verschillende meningen en hun inbreng serieus wordt genomen. En heel belangrijk: waarbij ze niet bang hoeven te zijn voor negatieve consequenties. Daarnaast noemen ze als voorwaarde dat de steun van leidinggevend en het hoger management essentieel is voor het bieden van tegenspraak. Als het gaat om hindernissen, noemt een relatief grote groep aanvullend dat een te grote afstand tussen de verschillende organisatieonderdelen verhinderend kan werken (39 procent). Ook worden genoemd: een gebrek aan vaardigheden (26 procent) en aan tijd (20 procent). Verder geeft een op de vijf aan nog andere obstakels te zien. Een daarvan is een gebrek aan kennis bij het management of het bestuur. Men geeft aan dat er een gebrek aan (inhoudelijke) kennis is, waardoor tegenspraak weggewuifd wordt of over het hoofd wordt gezien.

‘De steun van leidinggevend en hoger management is essentieel’

Hoe vaak ervaart u een cultuur waarin fouten worden gebruikt als leermomenten in plaats van ze te bestraffen?



Wat is volgens u het grootste obstakel voor loyale tegenspraak?



Werktevredenheid

Het merendeel van de deelnemende ambtenaren is het erover eens dat de mogelijkheid om tegenspraak te bieden een positieve invloed heeft op de werktevredenheid die zij ervaren. Maar liefst 42 procent zegt dat die mogelijkheid een heel grote invloed heeft, 33 procent zegt dat het enigszins invloed heeft en 12 procent is neutraal. Slechts 10 procent ziet geen voordelen en zegt dat de mogelijkheid tot tegenspraak een negatieve invloed heeft. Wanneer er gesproken wordt over werkcultuur, dan valt op dat 26 procent aangeeft dat fouten niet vaak worden gebruikt als leermomenten. Anderzijds geeft een derde aan dat fouten in hun omgeving wel worden gebruikt als leermomenten: 8 procent zegt altijd en 25 procent vaak. En nog 37 procent soms. Suggesties om de cultuur binnen de organisatie te verbeteren en tegenspraak te bevorderen bestaan uit zaken die al eerder zijn genoemd tijdens de raadpleging, zoals het creëren van een veilige werkomgeving en het voorbeeldgedrag van leidinggevenden op het gebied van tegenspraak. Daarnaast worden ook een transparante communicatie en besluitvorming

aangestipt. Als belangrijkste maatregelen om tegenspraak (verder) te bevorderen noemen ambtenaren aanmoediging van hogerop (71 procent) en meer open communicatie (63 procent). Ook meer training (28 procent) en beleidsveranderingen (19 procent) worden genoemd. ■