

“

'Ik laat mij niet zeggen dat hier een onveilige werksfeer heerst. Als jij dat wel zo voelt, dan zoek je maar een andere baan!'

”

Praktijkervaringen van medewerkers

OVER GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG BIJ HET MINISTERIE VAN VWS

FNV Overheid / februari 2024



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. 'Ik: Je schreeuwt tegen mij. Hij: Ja ik ben boos, en dan schreeuw ik'	4
2. 'Het gaat al jaren zo'	5
3. 'Ontzettend teleurgesteld in mijn eigen organisatie'	6
4. 'Toen ik hem laatst weer zag, ben ik weggedoken'	7
5. 'Wel veel wat er allemaal is gebeurd'	8
6. 'Is dit nu mijn eerste stap op de arbeidsmarkt?'	9
ANDERE QUOTES UIT DE INTERVIEWS (1)	10
7. 'Het ging van kwaad tot erger'	11
8. 'Ik wil nooit meer met dit soort mensen werken'	12
9. 'Man, doe normaal, zoek hulp bij een psycholoog'	13
10. 'De duwende kracht van een giftige werkomgeving'	14
11. 'Het gaat om macht'	15
12. 'De verkeerde mensen op de verkeerde plekken'	16
13. 'Ze gunt het me letterlijk niet'	17
14. 'Dit soort zaken zou niet mogen gebeuren bij de rijksoverheid'	18
15. 'Ik ben min of meer gevluucht'	19
ANDERE QUOTES UIT DE INTERVIEWS (2)	20
16. 'Ik was zó bang voor dat mens...'	21
17. 'Incompetentie en toxisch gedrag'	22
19. Brief aan (de inmiddels opgestapte) SG van VWS	24
20. 'Ik ben vanaf het begin aan mijn lot overgelaten'	25
21. 'Er heerst een zieke cultuur bij VWS'	26
22. 'Afgesnuwd en weinig ondersteuning'	27
23. 'Toen ik had niets meer te verliezen had, kwam ik in actie'	28
24. 'Met mijn meldingen is niets gedaan'	29
25. 'Toen ik begon voelde ik al spanning op de afdeling'	30
26. 'Nu pas krijg ik weer een beetje zelfvertrouwen'	31

INLEIDING

Dit verslag met anonieme getuigenissen van medewerkers van VWS is gebaseerd op telefoongesprekken met ruim veertig respondenten die hadden aangegeven hun ervaringen persoonlijk te willen toelichten.

Het samenstellen van dit verslag was overigens geen sinecure. Niet eens zozeer omdat het behoorlijk arbeidsintensief is - de FNV doet dit graag in het belang van alle werkenden in Nederland - maar vooral vanwege de emotionele verhalen die hieraan ten grondslag liggen.

Opvallend is dat op één persoon na niemand van de geënquêteerden en degenen die gebeld zijn bereid bleek om zijn of haar verhaal in de openbaarheid te doen (we hebben er voor gekozen ze allemaal anoniem te maken). Dit uit angst voor mogelijke consequenties. Dit geldt óók voor degenen die vanwege de onveilige werksfeer bij VWS zijn vertrokken of binnen het ministerie naar een nieuwe werkplek zijn overgestapt. Ook zij geven aan nog altijd gebukt te gaan onder angst, slapeloosheid en emotionele problemen. Om de geënquêteerden en geïnterviewden absolute vertrouwelijkheid te garanderen en herkenbaarheid te voorkomen, zijn de opgenomen ervaringen dan ook zo veel mogelijk geanonimiseerd. Er zijn 26 verslagen opgenomen en daarnaast 2 pagina's met losse quotes. Dit maakt zeer goed duidelijk dat het een structureel probleem is. Wij hopen ook door de grote hoeveelheid en overlap in de verschillende verhalen dat we er in geslaagd zijn om het ons gegeven vertrouwen niet te beschamen. Wij danken alle geïnterviewden hartelijk voor hun bijdrage aan dit boek.

1. 'IK: JE SCHREEUWT TEGEN MIJ. HIJ: JA IK BEN BOOS, EN DAN SCHREEUW IK'

'Ik werk inmiddels op een nieuwe plek binnen VWS, moet je weten, en ook hier gebeuren dingen die me verwarren, maar ik wil het hebben over mijn vorige functie. Daarin werkte in nauw samen met de directeur. Dat ging jarenlang goed. Ik heb trouwens in al mijn jaren bij VWS nooit klachten ontvangen. Tot er een nieuwe directeur kwam, toen veranderde alles.'

'Ik begrijp niet eens precies wat er allemaal gebeurd is, het was erg verwarrend allemaal. Opeens mocht ik bepaalde werkzaamheden niet meer uitvoeren. Of ik deed plotseling dingen fout, terwijl ik dat al jaren zo deed. Dan kwam hij telefonisch verhaal halen. Heel onbeleefd. Ik zat nog midden in mijn verhaal, toen gooide hij de hoorn er op. Dat had ik nog nooit meegemaakt, dat iemand midden in het gesprek zomaar de verbinding verbreekt.'

'Ik vermoed dat er iets is gebeurd tussen de deze directeur en zijn voorganger, al weet ik niet wat. Hij strooide allerlei beschuldigingen over me heen. Heel onbeleefd, tot aan schreeuwen toe. Dan zei ik: je schreeuwt tegen mij. En dan zei hij: Ja, ik ben boos, dus dan schreeuw ik." En vervolgens ging hij daar gewoon mee door.'

'Het was heel intimiderend. Hij voerde heel heftige gesprekken met me, bij voorkeur aan het einde van de dag, als er niemand meer op kantoor was. Op een gegeven moment kreeg ik vanuit het niets een laatste waarschuwing. Nóg zo'n waarschuwing, zei hij tegen mij, en dan moet je weg.'

'Ik heb bedrijfsmaatschappelijk werk ingeschakeld, en de personeelsfunctionaris. Zij, en mijn zus, hebben me er doorheen geholpen. Anders had ik het niet overleefd.'

'Op een gegeven moment ging een ander meedoen. Ik kreeg verwijten, steken onder water, en altijd was ik de schuldige van alles. Andere collega's hadden eveneens last van deze persoon. Diverse mensen zijn weggegaan. We spraken er niet over met elkaar, maar van één collega weet ik zeker dat dit was vanwege de sfeer op de afdeling. Wij hebben het er samen wél over gehad.'

2. 'HET GAAT AL JAREN ZO'

'Ik heb me jaren aan een stuk rot gewerkt. Niet erg hoor, want ik ben erg gemotiveerd, maar het kan ook te veel worden. Zoals tijdens corona. Mijn takenpakket werd steeds omvangrijker, de werkdruk steeds hoger en mijn leidinggevende steeds vervelender. Die is, zo is mij wel duidelijk geworden, namelijk helemaal niet geschikt voor deze functie. Maar dat krijg je als het aannamebeleid niet helemaal klopt. Mensen worden zonder de juiste kwalificaties op leidinggevende posities gearmdeerd en lievelingetjes van de baas krijgen de mooie projecten. Voor sommigen zijn zelfs posities gecreëerd.'

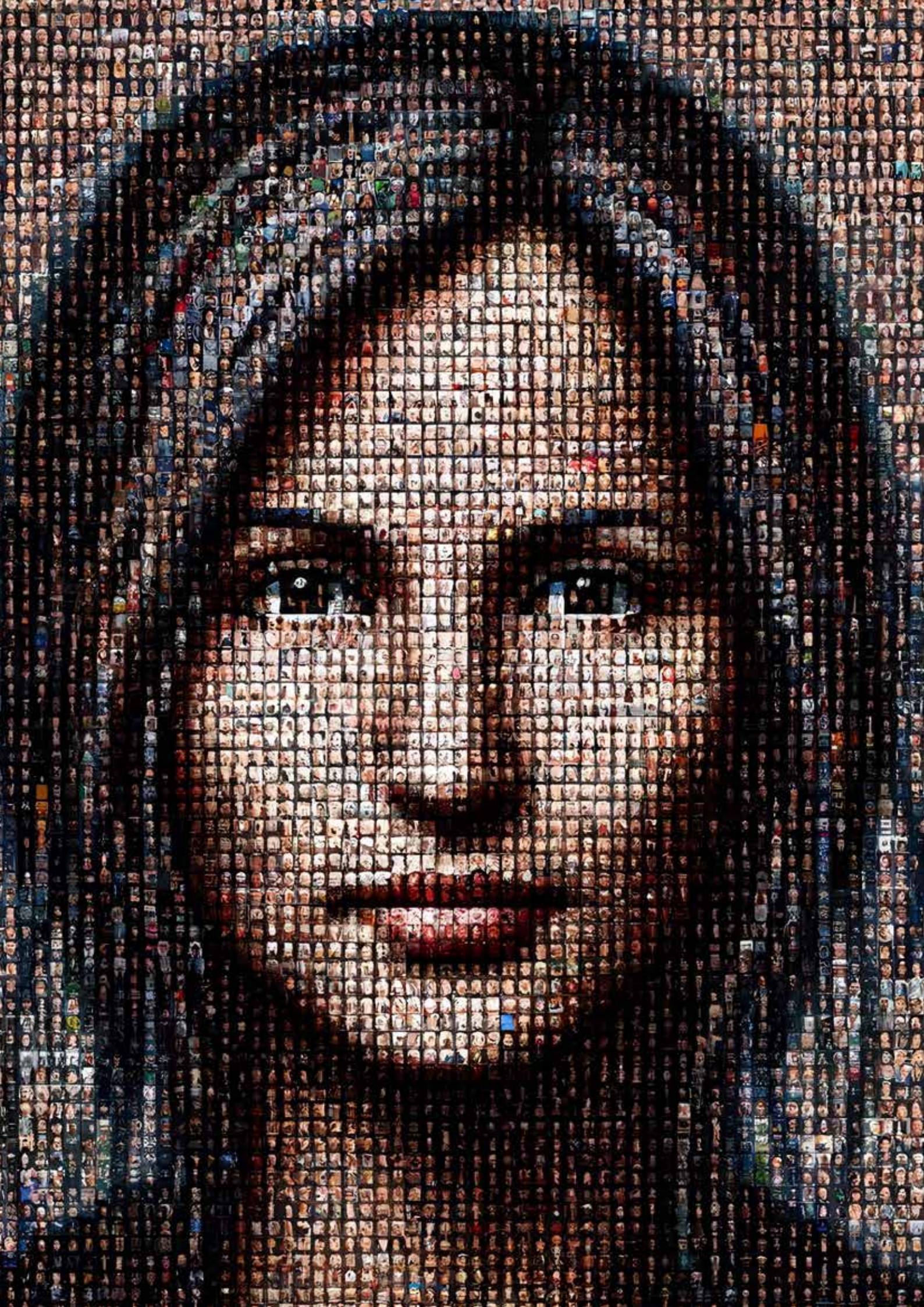
'Op een gegeven moment hield de mate van stress bij mijn leidinggevende gelijke tred met de toenemende werkdruk op de werkvloer. In plaats van ons te empoweren en te helpen, begon deze persoon ons juist verwijten te maken, schreeuwen zelfs. Of het tegenovergestelde: medewerkers compleet te negeren. Heel vervelend en naar, maar ook heel schadelijk omdat je dan je werk eigenlijk niet meer naar behoren kunt doen. Dat doet pijn, zeker als je zo gedreven bent als ik. Ik zat op de inhoud, mijn leidinggevende op de persoon.'

'"Als er iets mis gaat, ligt dat altijd aan anderen en niet aan mij", aldus mijn leidinggevende. Mensen worden zonder goed proces uit hun functie gezet, terwijl anderen juist worden voorgetrokken. Mijn leidinggevende spreekt ook tegen anderen lelijk over medewerkers. Zo heeft deze persoon bijvoorbeeld aan collega's van mij gevraagd om niet meer met mij om te gaan. Heel intimiderend en sociaal onveilig. Je eigenwaarde wordt klein gemaakt, je raakt je vertrouwen kwijt en je krijgt zelfs fysieke klachten.'

'Eigenlijk gaat het al jaren zo, maar het management probeert dit tot in de hoogste regionen te verbloemen. Ze houden elkaar de hand boven het hoofd. De brede personeelsonderzoeken bieden ook al geen soelaas, want daarin is geen ruimte voor individuele casussen. Daardoor kom je uit op vage gemiddelden en lijkt het allemaal nog wel mee te vallen. Logisch, want het zou ook wel heel erg zijn als werkelijk iedereen op VWS te maken zou hebben met sociale onveiligheid. Maar de feiten achter de cijfers, daar gaat het om. En dan blijkt er veel meer aan de hand dan zich op het eerste gezicht laat aanzien.'

'Het is goed dat de FNV de individuele casussen nu wél naar boven heeft gebracht en mensen de mogelijkheid heeft geboden hun verhaal te doen. Dit wordt op de werkvloer zeer gewaardeerd. Elk geval van sociale onveiligheid verdient immers aandacht, en elke medewerker die als gevolg hiervan rondloopt met suïcidale gedachten is er één te veel.'

'Het FNV-onderzoek heeft ook bij de top van VWS veel losgemaakt. Die zegt nu daadwerkelijk iets te willen gaan doen tegen grensoverschrijdend gedrag. Maar is dat ook gemeend? In het aangekondigde personeelsonderzoek over dit onderwerp zou - zogenaamd om herleidbaarheid te voorkomen - slechts ruimte zijn voor multiple choice-vragen. Dus geen nadere context, geen duiding. Maar dan kom je wéér uit op die grote, vage gemiddelden waar ik het over had. Dat schiet niet op. Hetzelfde geldt voor afdelingsgesprekken over sociale onveiligheid onder leiding van de leidinggevende die juist zelf verantwoordelijk is voor grensoverschrijdend gedrag. Durf dan nog maar eens te zeggen wat jou nou precies dwars zit en dat het volgens jou vooral aan die ene persoon ligt.'



3. 'ONTZETTEND TELEURGESTELD IN MIJN EIGEN ORGANISATIE'

(na een lang gesprek:)

'... maar als je dit allemaal opschrijft, weet iedereen direct wie dit gezegd heeft. Dus laten we afspreken hoe je het wel opschrijft.'

'Vermeld in ieder geval dat ik ontzettend teleurgesteld ben in mijn eigen organisatie. Dat ik ook geen enkel vertrouwen meer heb in deze organisatie. Ook omdat integriteitskwesaties niet worden opgelost zoals zou moeten. Daar zijn namelijk procedures voor, maar tot op het hoogste niveau worden kwalijke voorbeelden van disfunctioneren of toxisch gedrag van leidinggevenden weggemoffeld. Dan hoef je dat namelijk ook niet recht te zetten. En als iets niet officieel wordt rechtgezet, dan was er ook geen klacht.'

'Zo maak je mensen stil. Ik zie op VWS heel veel mensen zich gedeisd houden. Die durven niet meer. Vertrouwen in de personeelsonderzoeken is er ook al niet meer. Dit ligt volledig in het verlengde van het functioneren van en vertrouwen in de HRM-kolom.'

'Het FNV-onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag bij VWS niet representatief? Onzin! Alleen al tien meldingen zijn er tien te veel. En hoeveel mensen hebben de enquête uiteindelijk ingevuld? Vijfhonderd, zeshonderd?'

'Iedere organisatie moet solide en integer zijn. Zeker een ministerie als VWS. Daar past niet bij dat leidinggevenden tot op het hoogste niveau eisen dat alles gebeurt zoals zij dat willen. En als dat niet gebeurt zij dit eveneens wegmoffelen.'

'Ik ken afdelingen waar in een paar jaar tijd tot bijna 80 procent van het personeel is vertrokken. Daarover zouden bij de hoogst verantwoordelijken toch belletjes moeten gaan rinkelen. Maar wat gebeurt er? Helemaal niets! Leg mij maar eens uit hoe dat kan.'

4. 'TOEN IK HEM LAATST WEER ZAG, BEN IK WEGGEDOKEN'

'Ik heb vele jaren met veel plezier bij VWS gewerkt. Maar de laatste tijd heb ik nare dingen meegemaakt. Het laatste half jaar was zelfs een absolute hel. Nu ben ik weg. Vanwege de onveiligheid.'

'De oorzaak was mijn nieuwe directeur. Ik weet niet wat het precies was, maar ik denk dat hij gewoon een hekel aan mij had. Op de kwaliteit van mijn werk kon hij in ieder geval niets aanmerken, want ik heb altijd prima beoordelingen gekregen.'

'Onveiligheid bestaat voor mij uit een combinatie van onrechtvaardigheid en machtsmisbruik, en deze man verenigde beiden in zijn persoon. Hij heeft me in korte tijd geleerd wat macht is én hoe onmacht voelt. Zo brandde hij mij een keer tot op mijn schoenen af, omdat ik een leidinggevende op een fout had gewezen. Hij kleinerde me, zette me voor schut waar anderen bij waren, of nodigde me niet uit voor gezamenlijke activiteiten.'

'Op een gegeven moment heb ik in een gesprek met hem aangegeven dat ik me bij dit alles niet lekker voelde op mijn werk. Hij reageerde woest en vond het maar onzin. "Ik laat mij niet zeggen dat hier een onveilige werksfeer heerst", brulde hij. "Als jij dat wel zo voelt, dan zoek je maar een andere baan!" Heel dreigend zei hij ook: "Je staat alleen. Je staat geïsoleerd." Ik hoor het hem nog zeggen.'

'Dat je als medewerker alleen staat, klopt overigens wel. Dat komt door de structuren binnen VWS. Daar gaat geen dempende werking van uit. Personeelszaken gooit eerder olie op het vuur in plaats van te kijken naar wat er werkelijk aan de hand is. En problemen worden opgelost in de hiërarchie, terwijl juist de hiërarchie het probleem is. Ik kon alleen bij de vertrouwenspersoon terecht. Die zei echter weinig te kunnen doen, en verwees me door naar de personeelsraadgever. Die zei op haar beurt pas echt iets te kunnen doen als ook anderen een klacht zouden indienen. Ik weet dat meer collega's last hadden van die man, maar niemand durfde.'

'Op een dag, zomaar uit het niets, als een donderslag bij heldere hemel, ontving ik een brief met een officiële waarschuwing. Bij nog een waarschuwing zou ik worden ontslagen. Maar ik had geen idee waar het over ging en er over praten wilde hij niet. Ik van mijn kant mocht er ook niet over praten met mijn collega's, want dat zou eveneens reden zijn voor ontslag.'

'Pestgedrag, uitsluiten, niet gegroet worden, intimidatie... Ik heb er tijden niet goed van kunnen slapen. Op een gegeven moment weet je echt niet meer waar je aan toe bent. Waar kan je nog naartoe? Ja, de vakbond, en dat heb ik dan ook gedaan. Maar die kan je alleen juridisch helpen. De bond kan die directeur niet op het matje roepen.'

'Ik was doodsbang voor die man. Nog steeds. Laatst zag ik hem weer eens ergens lopen, en toen ben ik in een hoekje weggedoken. Ik dacht nog: moet je jezelf nou eens zien; heb je deze leeftijd bereikt, en dan nog duik je voor iemand weg.'

5. 'WEL VEEL WAT ER ALLEMAAL IS GEBEURD'

'Ik heb anderhalf jaar lang rare dingen op mijn werk meegemaakt. Ik dacht dat ik alleen stond, dat alleen mij zoiets overkwam, maar het FNV-onderzoek toont aan dat dit soort dingen veel grootschaliger gebeuren bij VWS. Dat heeft me verrast.'

'Ik ben ziek geworden. Volgens de betrokken medici, inclusief de bedrijfsarts, kon ik op een gegeven moment weer volledig aan de slag. Maar mijn leidinggevende had geen plek voor me om te re-integreren. Die heb ik zelf moeten zoeken. En toen ik me meldde, weigerde mijn leidinggevende me volledig beter te melden, of me niet terug te plaatsen in mijn functie.' Dat wilde ik niet.

,

Ik zou niet langer voldoen aan de vereiste competenties. Let wel: ik werk al vele jaren bij VWS en heb nooit een wanklank gehoord. Maar nu zou ik opeens niet meer voldoen.'

'Op een gegeven moment heeft mijn directeur mij bij zich geroepen met de vraag wat ik nog zou willen. Van de opties die ik noemde heeft hij er één uit gehaald. Het is leuk en zinvol werk. Bevalt me goed. Ik zit prima op mijn plek.'

'Alles bij elkaar opgeteld heb ik nog steeds plezier in mijn werk. En ik voel me ook niet onveilig. Maar het is wel veel wat er allemaal is gebeurd.'

6. 'IS DIT NU MIJN EERSTE STAP OP DE ARBEIDSMARKT?'

'Schrijf mijn verhaal alsjeblieft zo veel mogelijk anoniem op. Ik ben jong en heb hopelijk nog een hele carrière voor me. Maar niet bij VWS.'

'Ik was in eerste instantie ontzettend blij dat ik na mijn universitaire opleiding aan de slag kon bij VWS. Ik keek er echt naar uit. Ik dacht: hier gebeurt het, hier zet iedereen zich in voor de maatschappij, en daar ga ik aan bijdragen. Maar dit is uiteindelijk toch niet de omgeving waar ik wil zijn. Daar kwam ik eigenlijk al direct achter. Ik ben een jonge vrouw met een allochtone achtergrond. En daar hebben mijn collega's en leidinggevenden mij vanaf het prille begin aan herinnerd.'

'Ik heb in mijn jeugd in het witte dorp waar ik opgroeide en naar school ging veel racisme meegemaakt. Maar ik had niet verwacht dat ik me als jongvolwassene op mijn werk nog steeds zou moeten verdedigen. In de eerste plaats had ik het gevoel dat niemand mij vanwege mijn leeftijd echt serieus nam. Ik werd als een trainee weggezet en kreeg vooral eenvoudige administratieve taken. Toen ik daarover klaagde bij mijn leidinggevende kreeg ik gelijk, en mocht ik vervolgens weer verder met diezelfde taken.'

'Ik ben nooit ingewerkt, moest mijn eigen weg zoeken. Toen ik een keer feedback vroeg, kreeg ik te horen:

"Met dit soort vragen lijk je net een stagiaire". Huh? Bij VWS vragen mensen dus geen feedback?'

'Kritiek kreeg ik wel te horen. Een collega heeft dingen tegen mij gezegd die écht wat met me deden. En mijn leidinggevende gaf een keer kritiek in woorden die zelfs ik nog niet eerder had gehoord.

'De mensen bij VWS zetten zich in voor de maatschappij, maar hebben blijkbaar nauwelijks mensenkennis. Ze hebben met hun manier van optreden veel bij me kapot gemaakt. Ik wil weg, hier niet blijven. Mijn zelfbeeld is geschaad. Is dit nu mijn eerste stap op de arbeidsmarkt? Daar had ik me iets anders bij voorgesteld. Ik kan alleen maar hopen dat het straks elders beter wordt.'

ANDERE QUOTES UIT DE INTERVIEWS (1)

'Ik heb diverse malen sollicitatiegesprekken moeten inplannen die nooit zouden gaan plaatsvinden en inderdaad ook nooit hebben plaatsgevonden. Allemaal nep. Niemand die had gesolliciteerd werd uitgenodigd. De beschikbare functie was al vergeven aan een bekende of een vriendje, een zoon van een broer, de zus van een sportmaatje... Vriendjespolitiek. En geloof me: dit gebeurt op veel meer plekken binnen VWS.'

'Ik heb in de enquête van de FNV aangegeven dat jullie mij mochten bellen, omdat ik wilde laten zien dat ik ook écht besta. Maar ik wil bij nader inzien toch liever niet dat jullie mijn verhaal opschrijven. Ik ben veel te bang dat ik herkend wordt. Mij leidinggevende heeft me het leven een tijd lang behoorlijk zuur gemaakt, maar nu gaat het gelukkig weer wat beter. Ik heb weer plezier in mijn werk. Dus nee, schrijf mijn verhaal toch maar niet op. Behalve dat de personeelsraadgever mij enorm heeft geholpen. Die was echt heel belangrijk voor mij. Al heeft het zelfs voor haar in mijn kwestie heel lang geduurd voordat ze eindelijk gehoor kreeg.'

'Een collega heeft een melding gedaan bij de personeelsraadgever. Hem wordt het leven nu behoorlijk zuur gemaakt door onze leidinggevende.'

'Ik heb de indruk dat sommige zogenoemde reorganisaties vooral bedoeld zijn om bepaalde personen op bepaalde posities te zetten en anderen op een zijspoor te rangeren. Het leverde mij in ieder geval een lagere functieschaal op, terwijl in de cao duidelijk staat dat een lagere functieschaal alleen mag als de betreffende medewerker daarmee instemt. Toen ik hier over begon, gaven noch mijn leidinggevendenden, noch HRM, thuis. En de vertrouwenspersoon vond dit geen geval van sociale onveiligheid.'

'Toen ik door corona getroffen zwaar ziek in bed belandde, begon mijn leidinggevende mij het leven zuur te maken. Pesterijen, intimidatie... Mij bijvoorbeeld per telefoon en mail stalken met allerlei vragen en opdrachten terwijl ik doodziek was. Als collega's hem vroegen hoe het met mij ging, zei hij óf dat er niets aan de hand was, óf hij wekte de indruk dat ik vrijwel zo goed als zeker weg zou gaan. Ik ben er van overtuigd dat hij me weg wilde werken. Hij geloofde simpelweg niet dat ik corona had. Moet je nagaan: iemand op VWS die niet gelooft in corona.'

'De enige die mij heeft kunnen helpen was de personeelsraadgever. Zij is volgens mij überhaupt de enige die mensen kan helpen die te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Ik zou het daarom een goede zaak vinden als de P-raadgever nóg meer bevoegdheden zou krijgen.'

7. 'HET GING VAN KWAAD TOT ERGER'

'Weet je wat het lastige is van een onveilige of giftige werkomgeving? Je kunt er heel moeilijk een vinger achter krijgen. Het precieze pijnpunt laat zich niet aanwijzen. Het is onderhuids, een gevoel, heel subtiel... Ik kan het niet precies benoemen, maar het is er wel.'

'Ik begon vol goede moed in mijn nieuwe functie, een verbindende functie. Maar ik merkte al snel dat mijn omgeving niet echt op mij zat te wachten. Ik voelde dat ik werd beperkt, buitengesloten, en in bepaalde zaken niet meegenomen, terwijl dat wél het geval had moeten zijn. Ook gingen mijn directe collega's mij corrigeren op punten die feitelijk nergens op sloegen. Ik heb dit gemeld bij mijn manager, dat gevoel dat ik niet werd gezien, maar die ging er omheen draaien. "Nee, dat is niet waar, je ziet het verkeerd", dat soort dingen. Het onttaarde in een manipulerend gesprek, dat ik uiteindelijk verliet met het gevoel dat ik gek was, en niet de anderen.'

'Daarna ging het van kwaad tot erger. Mijn collega's groetten mij niet meer, er werd gesproken over mijn taken waar ik bij was maar niet bij werd betrokken. Mijn functie werd kaal geplukt en heel klein gemaakt. Ik kreeg geen enkele erkenning. Ik werd er doodongelukkig en er zwaar depressief van.'

'Waarom doen ze dit, vroeg ik mij af. Bovendien was ik niet de enige op onze afdeling. Toen ik dit voorlegde aan mijn leidinggevende eiste die namen. Ik zei: namen zijn niet belangrijk. Belangrijker is dat medewerkers gehoord worden. Kennelijk was dat tegen het zere been, want vanaf dat moment begon mijn manager mij het leven écht zuur te maken. Dat draaide uit op mij tegenwerken en constant aanleidingen zoeken om kritiek te kunnen leveren. Ik kreeg geen enkele erkenning en had steeds meer het gevoel dat er tegen mij werd samengespannen. Ik werd volledig buitengesloten.'

'Ja, wat doet zoiets met je. Het maakt je ziek. Het maakt dat je weg wilt. Deze manager heeft écht zand in mijn carrière gestrooid.'

8. 'IK WIL NOOIT MEER MET DIT SOORT MENSEN WERKEN'

'In het belang van de volksgezondheid werken aan een groot thema waar heel veel mensen mee te maken hebben. Dat willen we toch allemaal? Nou, niet de partijen die er in mijn geval bij betrokken waren. Die wilden helemaal niet samenwerken. Die staken hun tijd liever in onderlinge competitie.'

'Ik was ontzettend blij met mijn nieuwe baan, maar het was geen fijne start. Het lukte me nauwelijks om dingen rond te krijgen. Veel zaken strandden door krachten die ik nog steeds niet goed kan duiden. Bondjes die me tegenwerkten, maar waar ik de vinger niet achter kon krijgen. Ik heb heel lang in 'ik weet niet wat voor' wereld gezeten. Maar ik deed het kennelijk toch goed, want ik kreeg goede beoordelingen en zelfs een extra salarisverhoging.'

'En toen, volledig uit het niets, moest ik stoppen. Geen idee waarom en een verklaring heb ik ook nooit gekregen. Ondanks herhaalde verzoeken hiertoe van mijn kant. Ze kunnen het ook niet uitleggen, want het werk is wel degelijk nodig.'

'Daar stond ik dan. Met een flinke deuk in mijn zelfvertrouwen. Ik twijfelde enorm aan mezelf. Het was allemaal zo verfijsd, dat het zich ook niet goed liet uitleggen aan de mensen in mijn omgeving. Omdat ik het niet kon vertellen, ben ik alles maar gaan opschrijven.'

'Ik begon het pas een beetje te begrijpen na gesprekken met collega's met soortgelijke ervaringen. Die daarom zelf waren vertrokken of op het punt stonden weg te gaan. Er zijn gewoon te veel managers met te weinig expertise. Zij begrijpen niet waar de professionals mee bezig zijn, maar laten het werk ook niet aan hen over. Veel liever houden ze de hen klein. Daarnaast speelt er van alles - leidinggevend die van de een op de andere dag verdwijnen bijvoorbeeld - maar wat dat precies is, blijft onduidelijk.'

'Na die gesprekken vielen voor mij eindelijk de puzzelstukjes op hun plaats. Het lag dus niet aan mij. Het was dus niet ik die gek was. Het was het systeem dat niet deugde. En daar had ik als individu geen enkele invloed op. Op zich een geruststellende gedachte, maar toen ik dit inzicht eenmaal had, stortte ik wel volledig in.'

'Ik wil nooit meer met dit soort mensen werken. En ik ben echt geen eitje, hoor. Ik snap niet waar dit gedrag vandaan komt. Het is gewoon niet nodig. We willen toch allemaal goede gezondheidszorg? Het is de hoogste tijd om de transparantiebezem door de organisatie te halen.'

9. 'MAN, DOE NORMAAL, ZOEK HULP BIJ EEN PSYCHOLOOG'

'De eerste resultaten van het FNV-onderzoek zijn bij de top van VWS ingeslagen als een bom. De nieuwjaarsreceptie in het hoofdgebouw was nog geen twee minuten oud, en toen ging het er al over. Het is belangrijk dat ál onze medewerkers zich veilig voelen, werd er gezegd, en meer van dat soort bla bla. Maar ik weet zeker: zodra bekend wordt dat jij bij de FNV geklaagd hebt, dan kan je het wel vergeten.'

'Ik moet zeggen dat ik persoonlijk helemaal op mijn plek zit. Leuke leidinggeevenden, een fijn, divers team... een warm bad, om die woorden maar eens te gebruiken. Maar dat wil niet zeggen dat alles koek en ei is bij VWS. Ik kom regelmatig op beleidsdirecties waar het er heel anders aan toe gaat. Soms is het om je rot van te schrikken. Ik ben dan altijd blij dat ik gewoon weer kan weglopen daar. Maar ik wil de verhalen wel delen, ter ondersteuning van degenen die dit allemaal moeten ondergaan.'

'Grensoverschrijdend gedrag speelt denk ik binnen heel VWS. Ik heb het in ieder geval diverse keren op verschillende plekken meegemaakt. Onder meer tijdens overleggen waar ik bij zat, met een schreeuwende leidinggevende. Niet even een korte stemverheffing, nee, drie minuten achter elkaar schreeuwen. Dat je denkt van: "man, doe normaal, zoek hulp bij een psycholoog."

'Schreeuwen, kleineren, medewerkers fileren... Ik ben al wat ouder en kan best wat hebben, maar dit zijn omstandigheden waaraan ik mezelf niet wil onderwerpen, en een junior beleidsmedewerker al helemaal niet. Hoeveel schade brengt dit soort gedrag wel niet toe aan anderen? Ik heb één keer tegen mijn eigen directeur iets gezegd over de misstanden die ik tegenkom. Maar die reageerde heel erg in de trant van ouwe jongens krentenbrood: "Ach, in de lijn hebben ze het druk en daardoor staan ze heel erg onder druk, dus moeten ze maar een wat dikkere huid ontwikkelen".'

'En dan te bedenken dat al die hogere managers door de Algemene Bestuursdienst getraind worden in goed leiderschap, ethiek, integriteit en weet ik wat al niet meer. Maar compassie hebben met anderen zit kennelijk niet in het cursusaanbod. Misschien is het tijd dat de overheid op zoek gaat naar een nieuwe trainingsinstantie.'

'Natuurlijk zijn er ook kwesties die nadat ze zijn aangekaart wél worden aangepakt. Er zijn dus ook leidinggeven die het wél goed doen. Of eigenlijk zou ik moeten zeggen: die wél doen wat bij hun functie hoort. Oftewel: die wél gewoon hun werk doen.'

10. 'DE DUWENDE KRACHT VAN EEN GIFTIGE WERKOMGEVING'

'Ik werk al heel lang bij VWS, met veel plezier en in veel rollen en functies. Ik ben diverse malen van plek geswitcht. Niet vanwege de trekkende kracht van een lonkende carrière, maar vooral door de duwende kracht van een giftige werkomgeving. Dit klinkt misschien wat zwaar, maar dit is wel wat er voor heeft gezorgd dat ik drie keer het besluit heb genomen: hier wil ik niet bij horen, hier wil ik weg, heel snel weg.'

'Casus 1 betreft een volstrekt disfunctionerende directeur. Het was zó erg dat het personeel uit pure wanhoop brieven is gaan schrijven naar de toenmalige pSG met als strekking dat het écht zo niet verder kon. Uiteindelijk, na lange tijd, is die man uit zijn functie gezet. Wat goed, dacht ik toen nog, we zijn gehoord. Maar drie dagen later hoorden we dat hij een andere functie had gekregen als directeur van een zeer prestigieus project. Ja, werd er gezegd, we zetten de juiste mensen om heen zodat hij geen brokken kan maken.'

'Casus 2 betreft een directeur over wie een collega zei: hij is narcistisch. Ik denk dat dit klopt. Hij was heel goed, heel slim en heel vilein. Hij kon heel aardig zeggen wat heb je dit of dat goed gedaan, om vervolgens de minpuntjes te benoemen en de betreffende persoon ten overstaan van iedereen langzaam maar zeker van top tot teen volledig af te branden. Door hem zijn op die afdeling veel mensen vertrokken of langdurig ziek uitgevallen. Een hoge leidinggevende vroeg later waarom we dit niet eerder hadden gemeld. Toen dacht ik: waarom zie jij de signalen niet?! Dat hoort bij je functie. En je behoort ook te weten dat medewerkers niet snel naar de bestuursraad stappen om te melden dat iets of iemand niet functioneert.'

'Casus 3 betreft een persoon wiens directeursjas zeker zes maten te groot was. Die functioneerde totaal niet. Maar hij bleef maar zitten en niemand die ingreep.'

'Ik wil nog iets zeggen over de enquête van de FNV onder de medewerkers van VWS. Heel goed dat de bond zo prikt. Maar ik wil er wel aan toevoegen dat VWS volop in de wind heeft gestaan ten tijde van corona en een verschrikkelijk zware periode achter de rug heeft. Er moest vaak snel gehandeld worden, en daarbij zijn bijvoorbeeld niet altijd de regels precies gevolgd. Daarom ligt VWS nu onder het vergrootglas van de Algemene Rekenkamer. Tegelijkertijd is er de komst van een parlementaire enquête, en we weten allemaal hoe de grootste partijen in de nieuwe Tweede Kamer tegenover corona staan. Hier komt nu dus ook de schandpaal van de FNV bij. Dit alles doet wat met de medewerkers. Niet dat hiermee de onveilige werksfeer kan worden vergoelikt, maar realiseer je ook wat dit doet met de collega's. En kijk ook eens naar andere departementen, zou ik zeggen. Ik denk, nee, weet vrijwel zeker dat wij niet uniek zijn. Dus misschien is het een optie om het onderzoek uit te breiden naar andere departementen, waarbij ook het functioneren van de Algemene Bestuursdienst wordt meegenomen.'

11. 'HET GAAT OM MACHT'

'Ik heb een leidinggevende meegemaakt die voor veel onrust op de werkvloer zorgde. Hij ging ook bij mij over de schreef. Gelukkig, zou ik bijna zeggen, want ik ben al wat ouder, zeg dingen eerder en ben niet bang om mijn baan te verliezen. Maar bij VWS werken ook heel veel jonge ambtenaren. Die hebben nog niet zo veel ervaring en zijn heel loyaal. Bij hen kan het gedrag van een leidinggevende zoals deze grote schade aanrichten.'

'De betreffende persoon, een middenmanager, functioneerde al langer niet goed. Hij vertoonde machtsgedrag en jaagde medewerkers weg. Op een gegeven moment zocht hij ook het conflict op met mij, en hij sprak behoorlijk vervelend over mij met anderen. Daarop ben ik naar de directie gestapt, en ik moet zeggen, die heeft dit heel netjes afgehandeld. Er waren al eerder signalen dat de betreffende man niet goed functioneerde, zo werd mij verteld. Daarop was mijn vraag waarom er dan niet eerder was ingegrepen. Het antwoord hierop heb ik nooit gekregen. Bovendien, die man is dan wel bij ons weggehaald, maar hij loopt nog wel steeds bij VWS rond. Op een andere afdeling. Zijn de mensen die daar werken hierover geïnformeerd? Weten zij van de geschiedenis van deze man? Ik vind dat dit wel zou moeten.'

'Ik denk dat machtsgedrag met name voortvloeit uit onmacht. Aanvoelen dat je iets net niet kunt of begrijpt, maar toch voor elkaar wilt krijgen. Dan ga je wanhopig jouw wil doordrukken en mensen overvragen zonder uit te leggen waar je uiteindelijk naartoe wilt. Omdat jij nu eenmaal de manager bent.'

'Er heerst veel angst op VWS. Vooral onder de jonge ambtenaren die ik eerder al noemde. Ik hoop dat het onderzoek van de FNV naar grensoverschrijdend gedrag er straks ook écht toe bijdraagt dat dit verandert. Een eerste aanzet lijkt er al te zijn. Aanvankelijk werd er aan de top van het departement nogal laconiek gedaan over onveiligheid op de werkvloer. Maar na de publicatie van de uitkomsten van het eerste verkennende onderzoek van de bond lijkt men de misstanden nu serieuzer te nemen.'

12. 'DE VERKEERDE MENSEN OP DE VERKEERDE PLEKKEN'

'Direct toen ik in deze baan begon, lag de werkdruk al heel hoog. Dat kwam mede doordat diverse mensen waren uitgevallen. Die zaten ziek thuis. In het begin vroeg ik daar natuurlijk niet naar, maar na een paar maanden was het me wel duidelijk: het management was vooral gefocust op het resultaat, niet op de mens.'

'Het leek wel alsof mijn manager geen enkel contact had met het normale leven. Die kon alleen maar mensen schofferen en afblaffen. Geen enkele vorm van menselijkheid. Mijn coördinator daarentegen was het tegenovergestelde. Maar die viel dan ook uit. De nieuwe coördinator versterkte het grensoverschrijdend gedrag alleen maar. De sfeer op de afdeling was ver te zoeken en het verloop was hoog.'

'Ik was binnengehaald vanwege mijn specifieke expertise, maar niets van wat ik aandroeg of suggereerde werd op prijs gesteld. Het werd gewoon weggelachen in het teamoverleg. Mijn manager en coördinator vonden dat ik vooral mijn mond moest houden en doen wat zij vonden dat ik moest doen. En ik moest het vooral ook precies zo doen zoals zij vonden dat ik het moest doen.'

'Nadat ik paar keer was afgebekt ben ik naar de vertrouwenspersoon gestapt. Die zei dat er meer signalen waren afgegeven, maar dat niemand naar de directeur durfde te stappen. Ik heb dat wel gedaan. Ik heb een afspraak gemaakt en een lang gesprek met hem gehad. Hij gaf toe dat het managementteam ook door had dat het allemaal niet goed liep, en dat hij zelf ook wel eens met kromme tenen liep. Hij stelde voor samen in gesprek te gaan met mijn leidinggevende. Ik had het gevoel goed gehoord te zijn, maar tijdens dat gesprek zelf liet de directeur mij keihard vallen. Daaruit concludeer ik dat het MT eigenlijk ook niet goed functioneert. Ze houden elkaar de hand boven het hoofd.'

'De oorzaak, volgens mij? De verkeerde mensen op de verkeerde plekken. Het was al snel duidelijk dat die manager daar helemaal niet hoorde. Inhoudelijk misschien wel goed, maar totaal geen managementkwaliteiten. Daar heeft het MT nooit op ingespeeld. Het is dat een paar mensen, onder wie ik, aan de bel hebben getrokken, want uiteindelijk heeft die manager naar eigen zeggen zelf besloten iets anders te gaan doen. Wij zijn al wat ouder en durven ons uit te spreken, maar ik weet zeker dat jongere medewerkers dit nooit hadden durven doen. Voor hen staat nog te veel op het spel.'

'Ik ben niet geschrokken van de eerste berichten die de FNV heeft uitgestuurd over de misstanden bij VWS. Het verraste me wel dat het op zo'n grote schaal gebeurt. Inmiddels zit ik op een andere plek waar ik het enorm naar mijn zin heb. Mijn huidige manager en directeur weten wat ik hiervoor heb meegemaakt. Zij hebben begrip voor me. Mijn voormalige manager kwam ik trouwens onlangs nog eens tegen hier in het gebouw. Die zei toen heel beleefd hallo, en ik heb heel beleefd hallo teruggezegd.'

13. 'ZE GUNT HET ME LETTERLIJK NIET'

'Ik ben kritisch geweest. Terecht kritisch. Ook over de sociale onveiligheid op onze afdeling. In de bijeenkomsten hierover heb ik duidelijk aangegeven wat dit met mij doet. Nu wil mijn afdelingshoofd mij weg hebben. Niet alleen van de afdeling, maar liefst helemaal weg bij VWS. Hierover voert zij actief gesprekken met mij.'

'Ik ben benieuwd hoe dit gaat aflopen. Want inmiddels wil ik zelf ook wel weg. Bij voorkeur naar een andere plek binnen VWS. Mijn coördinator steunt mij hierin, maar gek genoeg blokkeert de manager dit juist. Ik werd uitgenodigd voor een gesprek met beiden en ik dacht: nu gaan we het regelen. Maar het bleek dat de manager de coördinator had teruggefloten. Zij dacht er namelijk anders over.'

'Zij gunt het mij letterlijk niet. Ze zegt ronduit: deze plek en deze afdeling zijn niet voor jou geschikt. Ik weet alleen niet waarom dat nu opeens zo is, want mijn beoordelingen zijn altijd goed geweest.'

'Overigens ben ik niet de enige die lijdt onder deze leidinggevende. Ook anderen lijden onder hoe zij met mensen omgaat. Het verloop is hoog. Ik snap dan ook niet waarom niemand ingrijpt.'

'Als mijn afdelingshoofd zou ontdekken dat ik contact heb opgenomen met de personeelsraadgever en dat ik de enquête van de FNV heb ingevuld, dan kan ik direct vertrekken. Dat weet ik zeker. Maar ik heb liever dat deze vrouw zelf vertrekt. Misschien krijgt ze nog eens inzicht in hoe ze functioneert en wat ze anderen daarmee aandoet. Ik hoop het van ganser harte.'



14. 'DIT SOORT ZAKEN ZOU NIET MOGEN GEBEUREN BIJ DE RIJKSOVERHEID'

'Het management heeft geen idee wat het moet doen bij re-integratie van medewerkers. Ik heb dit zelf ondervonden en hoor het ook van anderen. Wie re-integreert binnen VWS moet vechten om zijn plek terug te krijgen. Van het management hoef je niets te verwachten. Die kijkt niet naar jou als persoon en wie je bent, maar naar wat de regels voorschrijven. Als ze die regels al kennen, want dat is vaak niet het geval.'

'Toen ik nog ziek thuis zat werd ik regelmatig gebeld met de vraag hoe het met me ging. Tot zover de "gezelligheid". Daarna kreeg ik allemaal rotberichten te horen over dat ik zus dit en zo dat moest doen. Maar in de informatievoorziening richting het UWV wemelde het van de fouten. Die moest ik dan weer rechtzetten.'

'Ik heb hierover gesprekken gevoerd met de directeur en mijn leidinggevende. Dat waren geen fijne gesprekken, mede omdat ik nog nauwelijks de energie had om tegen die twee op te boksen. Opeens viel de directeur tegen mij uit. Ik zou tegen iedereen vertellen dat zij het niet goed deden. Ik was uit het lood geslagen. Ik ben een goed en trouw ambtenaar, vind ik zelf. Ik doe mijn best, zij doen vervelend. Inmiddels worden er verslagen over mij opgesteld waarin ik als een stout klein kind wordt weggezet. De goede dingen komen daarin niet terug. Ik noem dit bewuste dossieropbouw. Heel bedreigend.'

'Ik ben volledig afhankelijk van mijn incapabele leidinggevende, want ik kan mijn re-integratie niet zelf regelen. Aan het eind van de week weet ik: na het weekend heb ik weer een bericht in mijn mailbox met daarin allerlei beweringen en stellingen die niet kloppen. Waarom dat is? Ik heb geen idee. Misschien vindt mijn leidinggevende het vervelend om voor mij dingen te moeten regelen. Vervelend dat hij extra inspanningen moet doen om mij weer op weg te helpen.'

'Op dit niveau zou het besef toch moeten zijn ingedaald dat leidinggeven méér inhoudt dan je alleen aan de regels houden? Leidinggeven vraagt in de eerste plaats om medemenselijkheid. Je moet je medewerkers kunnen meenemen naar de doelen die gezamenlijk zijn gesteld. Je medewerkers sarren, tegenwerken en vermalen in de organisatie hoort daar niet bij. Veel van deze managers vergeten wat ze anderen aandoen, óók hun partners en kinderen. Dit soort zaken zou toch niet mogen gebeuren bij de rijksoverheid?!

15. 'IK BEN MIN OF MEER GEVLUCHT'

'Mensen in managementfuncties die daar absoluut niet geschikt voor zijn. Dit is niet exclusief voorbehouden aan de rijksoverheid; je ziet het in veel meer organisaties en bedrijven. Het betreft opvallend vaak medewerkers die zijn doorgegroeid. Zo van: hij of zij zit hier al zo lang en functioneert zo goed, laten die die maar belonen met een leidinggevende functie. Niet zelden verliest de organisatie daarmee een goede beleidsmedewerker om er een slechte leidinggevende voor terug te krijgen.'

'Ik heb dit zelf meegemaakt met een oud-collega. Die stroomde ook door naar een managementfunctie, maar kon dat eerlijk gezegd totaal niet aan. En hoewel we altijd goede collega's waren geweest, begon ze op haar nieuwe positie direct richting mij te prikken. Het begon met rare beschuldigingen. Bijvoorbeeld dat ik veel te veel met de toekomst bezig was. Daar moest ik direct mee ophouden. Terwijl dit juist bij mijn functie hoorde.'

'In de periode toen ik nog meende dat het goed was tussen ons, heb ik vaak met haar gesproken over haar nieuwe functie. Ze was nogal onzeker, vond ze zelf ook. Daarover gaf ik haar feedback. Maar wie dacht ik wel dat ik was? Dát was niet de bedoeling, feedback geven. Daarna ging het van kwaad tot erger. Het werd écht een één op één ding. Dit heeft een paar jaar voortgeduurd.'

'Ik kan en wil niet alles vertellen - ik heb talloze voorbeelden - want dan wordt het herkenbaar. Dat wil ik niet, ook al ben ik nu weg. Ik ben min of meer gevlucht. Ik zit op een nieuwe plek, heb het ontzettend naar mijn zin, maar merk dat ik toch een trauma heb opgelopen. Ook tegen mijn nieuwe collega's en zeker mijn leidinggevendenden heb ik niet alles verteld. Mijn vorige leidinggevende, die oud-collega dus, pakte mij altijd terug op dingen die ik had gezegd.'

'Ik was overigens niet de enige op wie zij haar pijlen richtte. Ook veel andere oud-collega's zijn weggegaan. Vanwege het slechte management, omdat tegenspraak niet werd geduld, omdat ze zich niet verder mochten ontwikkelen, omdat ze niet mochten doorgroeien. Veel vacatures werden bijvoorbeeld niet opengesteld maar op voorhand weggeven. Pure vriendjespolitiek. Ze zei ook zonder enige terughoudendheid regelmatig tegen iedereen dat ik haar lastigste medewerker was. Klopt inderdaad. Als mij iets wordt gevraagd, dan geef ik antwoord.'

16. 'IK WAS ZÓ BANG VOOR DAT MENS...'

'Ik heb in een periode van vijf jaar acht verschillende leidinggevendenden gehad. Dat zegt wel iets, lijkt mij. Sommigen waren absolute toppers, echt hele leuke mensen. Anderen waren verschrikkelijk. De laatste stak in deze categorie met kop en schouders boven de anderen uit.'

'Ik ben verschrikkelijk ziek geweest. Ik mocht van de bedrijfsarts zéker een half jaar niet werken. Maar mijn leidinggevende wilde hier niet aan. Die meende mij zo'n beetje elke dag te moeten bellen. Niet omdat zij mij zo aardig vond, maar om vragen te stellen en andere flauwekul. Veel kwam er van mijn kant niet uit, want ik zat in die tijd zwaar onder de medicijnen.'

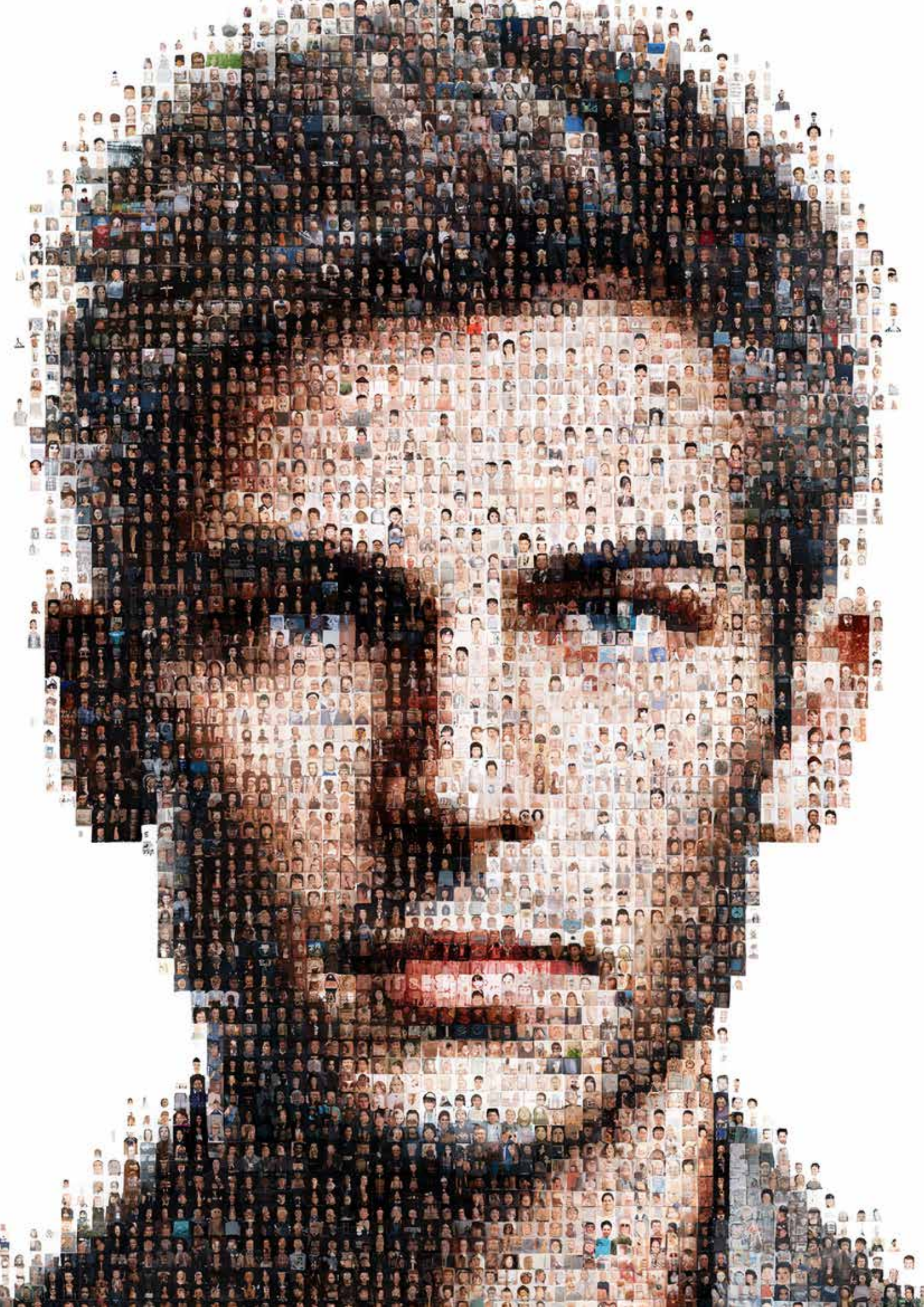
'Op een gegeven moment vroeg zij mij om eens te gaan nadenken over vermindering van mijn dienstverband. Want er moest bezuinigd worden, zogenaamd. Ze zou zelfs HR al gevraagd hebben dit in gang te zetten. Ik wist niet waar ik het zoeken moest. Ik raakte volledig in de war. Het zit helemaal niet in mijn karakter, maar ik was zó bang voor haar. Wat wil je ook, als je zelf vanwege ziekte instabiel bent en iemand komt je bedreigen in je bestaanszekerheid door je uren te gaan verminderen?'

'Ik ben onze gesprekken gaan opnemen, want ik wist niet of dit allemaal wel zomaar kon. Als ik die opnames nu terug hoor, moet ik lachen. Een totaal kansloos verhaal. Hartstikke gek dat mens! Maar toen, in die labiele toestand, voelde ik me enorm bedreigd. Uiteindelijk heeft de bedrijfsarts ingegrepen en haar een contactverbod opgelegd.'

'Einde van het verhaal is dat ik zelf ben weggegaan. Wat wil je ook? Bij een personeelsonderzoek een aantal jaar geleden scoorde deze leidinggevende op het aspect sociale veiligheid tussen 1 en 2 op een schaal tot 10. Ook andere leidinggevendenden scoorden zwaar onder de maat. Maar ze mochten allemaal blijven zitten, gesteund door hogerhand.'

'Op een gegeven moment heb ik de directeur-generaal persoonlijk op de hoogte gesteld dat de sfeer totaal verziekt was en dat er van alles rommelde. Met 60 procent inhuur was er een continue flow van leidinggevendenden. Met veel onrust én een tweedeling van het personeel tot gevolg. De ene helft denkt: na mij de zondvloed, ik maak mij onzichtbaar, doe niets en zit mijn tijd wel uit. De andere helft bestaat uit mensen die het allemaal niet trekken, die geen zin hebben in wéér een heisessie en daarom opstappen.'

'Niets verbaast mij overigens meer aangaande het grote geheel van VWS. Tientallen spookmedewerkers binnen één onderdeel? Jazeker, ze zijn er. Iemand in een vertrouwensfunctie die roddelt? Ook. Die heb ik hierover trouwens nog aangesproken, maar hij vroeg waar ik me mee bemoeide.'



17. 'INCOMPETENTIE EN TOXISCH GEDRAG'

'Ik werk al weet ik hoe lang bij de overheid. Maar het management op deze plek slaat alles. Zo slecht! Als vrouw van kleur voel ik me nooit veilig. Vergaderingen, bah. Als ik iets zeg, begint mijn leidinggevende - een doorgedroeide beleidsmedewerker - met haar ogen te draaien om me vervolgens af te kappen. Maar anderen krijgen wel alle tijd en ruimte krijgen om hun woordje te doen.'

'Ze houdt me klein en maakt foute grappen. Ik heb hierover geklaagd bij de directeur, en die zei: dit kan echt niet. Kort daarna riep mijn leidinggevende mij op het matje: wie dacht ik wel dat ik was dat ik het zomaar hogerop zocht om te klagen?! En gaat ondertussen gewoon door.'

'De incompetentie en het toxisch gedrag van mijn leidinggevende maken dat veel mensen hier snel weer vertrekken of ziek uitvallen. En mijn directeur durft om de een of andere reden niet in te grijpen. Terwijl hij de enige is die voor verandering kan zorgen. Mijn leidinggevende moet sowieso vervangen worden, maar dat moet hij dan ook wel doen.'

'Om medewerkers te laten groeien en bloeien is een veilige werkomgeving een absolute voorwaarde. Ze moeten zich lekker voelen. Maar dat kan niet op een plek met zo'n leidinggevende en waar bijvoorbeeld een manager krijsend door de gangen gaat en persoonlijke zaken met alles en iedereen bespreekt. Of waar zogenaamde grapjes worden gemaakt over collega's van kleur. Ondertussen roemt VWS zich om de vermeende familiale cultuur waarbinnen iedereen elkaar door dik en dun steunt. En dus ook niet de vuile was buiten hangt. Want vervelende dingen, daar hebben we het niet over.'

18. 'ENTHOUSIAST BEGIN, GEDESILLUSIONEERD EINDE'

'Ik begon bijna een jaar geleden, samen met 34 anderen, in het "diversiteits opleidingsklasje" bij VWS. Dit klasje met allemaal hoog opgeleide mensen met een niet Nederlandse achtergrond is opgestart door de pSG. We werden bij verschillende onderdelen van VWS geplaatst. Helaas waren de meeste afdelingen niet voorbereid op onze komst. Dat betekende geen passend werk, nauwelijks begeleiding en een aanspreekpunt die niets voor je kon betekenen. Zonde dat zo veel potentieel door VWS onbenut gelaten en weggegooid wordt. Voor de starters was het een erg nare ervaring, zo aan het begin van hun carrière.'

'Niet passend werk betekent dat je een taak en rol kreeg ver onder je opleidingsniveau. Sommigen van ons hebben twee universitaire studies afgerond, maar vervulden een veredelde administratieve functie. Ik vroeg overplaatsing aan en op die nieuwe afdeling duurde het enkele maanden om iets voor mij te vinden. Mij werd gezegd dat ik gewoon een jaar bezig moest blijven, dan hadden de leidinggevenden tenminste hun project ingevuld. Ik werd niet betrokken bij het team en kreeg geen begeleiding. Ik liep verloren rond en voelde me geen onderdeel van het geheel. De meeste leidinggevenden waren niet eens onaardig, maar omdat ze niet ingelicht waren over het project wisten ze niets met ons te beginnen.'

'Het diversiteitsklasje is een project zonder visie, zonder plan en zonder implementatie. Wij jonge academici liepen als excuus-truizen rond en werden met de nek aangekeken of genegeerd. Een aantal van ons is ook daadwerkelijk gediscrimineerd.'

'Een jaar lang heb ik niet meer dan tien uur in de week gewerkt. Voor de rest heb ik uit armoede maar mailtjes zitten lezen. Als ik om meer taken vroeg werd mij verteld dat er nu even niks was maar dat ze erop terug zouden komen. Nooit meer wat van gehoord.'

'Ik was blij dat ik voor deze selecte groep hoogopgeleide nieuwelingen was geselecteerd en bij een mooi ministerie aan de slag kon gaan. Ik barstte van de ambitie en energie. Uiteindelijk ben ik een jaar lang heel eenzaam geweest. Ik heb geen aansluiting gevonden en had het gevoel dat ik een besmette minderheid was. Ik was al met al een heel jaar lang doodongelukkig.'

19. BRIEF AAN (DE INMIDDELS OPGESTAPTE) SG VAN VWS

Beste Marcelis,

Recent kwam de FNV met een vroegtijdige publicatie over een giftige werkcultuur bij ons departement. Jij hebt direct een bijeenkomst georganiseerd om dit te bespreken. Ik ga uit van de goede intentie maar ik was best teleurgesteld over de terugkoppeling en de weergave in de media hierover. Ik had op een wat meer reflectieve reactie gehoopt. Ik kreeg terug dat er mensen boos waren en zich op geen enkele manier herkenden in de voorlopige conclusies van dit "niet representatieve onderzoek".

Wat het bij mij deed Marcelis was dat een oude wond direct weer open ging. Iedereen kan zich ten alle tijden melden als hij of zij grensoverschrijdend gedrag ervaart. De meest interessante vraag die daar aan vastzit is waarom mensen dat dan toch vaak niet doen. Waarom heb ik dit bijvoorbeeld nog nooit gedaan? Waarom heb ik het wel honderd keer overwogen, heb er over gesproken met vrienden en met mijn vrouw. Maar toch doe ik het niet volgens de officiële kanalen. Het antwoord is dat ik pijnlijk heb ervaren dat er bij de ambtelijke top geen bereidheid lijkt om hier echt het gesprek over aan te gaan. Zeggen dat je het een "ongelofelijk belangrijk onderwerp" vindt en dat "de deur altijd open staat" voor meldingen. "We gaan een eigen onderzoek doen." Ik heb mij nooit durven uitspreken omdat ik ervan overtuigd was en ben dat mijn melding niet serieus behandeld zou gaan worden. Omdat de eigen belangen hier te groot zijn en mijn ervaringen, wanneer je een moeilijke situatie adresseert, zijn allemaal negatief. Ik ben er niet op uit om mensen te beschadigen of weg te hebben. Ik ben ervan overtuigd dat het veel beter kan. Als departement waar wij waken over het welzijn van de Nederlanders zijn wij dit aan onze stand verplicht.

Door omstandigheden ben ik in een onveilige werkomgeving beland waarbij politieke wensen en verwensingen vrijwel ongefilterd werden doorgezet door de ambtelijke top. Nul begrip maar veel venijn en eigenbelang. Zo herinner ik mij meerdere gesprekken met mijn leidinggevende omdat ik er compleet doorheen zat. Soms was het letterlijk om het van mij af te praten. Er was vaak geen enkel begrip maar een norse afwijzing. Het was nooit goed genoeg.

Ik heb meerdere malen alles van mij afgeschreven in de stellige overtuiging dat ik dit moest gaan melden. En dat deed ik niet. En het feit dat ik dit niet deed zegt iets over mijzelf maar ook over de cultuur bij VWS. Ja een giftige cultuur ook in dit deel van VWS. En nog steeds ben ik als de dood voor een reactie. Voor de ontkenning en de neiging om de casus te isoleren. "Nee dit is niet representatief voor heel VWS."

Hier spreekt geen gefrustreerde ambtenaar Marcelis, maar een collega die letterlijk aan het einde van zijn latijn is. Ik hoop vurig op een constructieve reactie waarbij jij en de voltallige Bestuursraad bereid zijn om echt zelfkritisch te zijn. Te onderkennen dat wij (ook ik) cultuurdragers zijn voor medewerkers. Ik kijk uit naar een eerlijk gesprek hierover en verneem graag welke acties er ondernomen gaan worden.

Ik ga ervan uit dat we dit als departement nu zelf kunnen oplossen. Ik reken op je.

20. 'IK BEN VANAF HET BEGIN AAN MIJN LOT OVERGELATEN'

'Ik ben een aantal jaar geleden, tijdens de coronaperiode, begonnen bij VWS. Aangezien de aard van het werk nogal gecompliceerd is, zou er een gedegen inwerktraject moeten zijn. Die was er niet. Ik kreeg op mijn afdeling geen buddy of introductieprogramma, maar wel een paar korte cursussen. Ik werd nergens op een normale manier geïntroduceerd en van informatie over de werkprocessen voorzien. Ik ben vanaf het begin aan mijn lot overgelaten.'

Dat was niet voldoende om mijn werk goed te kunnen doen. Omdat ik dingen graag goed doe, begon ik mensen om hulp te vragen. Collega's, coördinatoren en leidinggevende reageerden echter niet of nauwelijks. Als ik wel terugkoppeling kreeg, was het negatief omdat ik door het gebrek aan een gedegen inwerkperiode enkele zaken niet goed uitvoerde. Ik ben niettemin collega's om ondersteuning blijven vragen, maar wederom kreeg ik nauwelijks respons. Sterker nog: mijn coördinator en leidinggevende begonnen zich te storen aan mijn, in hun woorden, "stalkgedrag".'

'Ik werd steeds meer door mijn collega's en leidinggevende buitengesloten. Gesprekken met mijn coördinator en leidinggevende gingen bovendien steeds meer in de verwijtende sfeer. Ik deed mijn werk niet goed, verbeterde me niet en was lastig. Een aantal keer ben ik ten overstaan van iedereen uitgekafferd. Van mijn collega's kreeg ik pesterige uitlatingen naar mijn hoofd. Heel denigrerende opmerkingen als "Jij kan dit niet he?" of "Jij hebt wel veel tijd nodig om dingen op te pikken".'

'Ook werd ik anders behandeld dan de anderen. Ik moest altijd op kantoor zijn na de coronaperiode, in tegenstelling tot mijn collega's die gewoon vaste thuiswerkdagen hadden. Bij verlofverzoeken stond ik qua voorkeuren ook altijd achter in de rij.'

'Op een gegeven moment was het klaar voor me. Inmiddels heb ik een andere baan. Heel jammer, want het werk had leuk kunnen zijn en ik had een goede bijdrage op die afdeling kunnen leveren. Bij VWS gooien ze mensen in het diepe en branden ze vervolgens af".'

21. 'ER HEERST EEN ZIEKE CULTUUR BIJ VWS'

'Ik heb zelf grensoverschrijdend gedrag meegemaakt van mijn direct leidinggevende. Ook andere collega's van mijn team hebben dit meegemaakt. De betreffende leidinggevende oefende heel veel druk uit en toonde geen enkele vorm van empathie richting de medewerkers. Voor mij en mijn collega's voelde de werkomgeving hierdoor als niet-sociaal veilig.'

Dit had uiteindelijk tot gevolg ik me ziek heb gemeld als gevolg van stress en burn-out klachten. Ook andere collega's hebben zich met dezelfde klachten ziek gemeld en zijn uiteindelijk ook vertrokken. Ik heb mijn ervaringen met het ongewenste gedrag van de direct leidinggevende besproken met de directeur, maar dit heeft tot niets geleid. De directeur hield de hand boven het hoofd van de betreffende leidinggevende en sprak deze niet aan op het gedrag, waardoor er ook niets aan de situatie veranderde.'

'Volgens mij heerst er bij VWS een zieke cultuur bij de directie waar ik werkzaam was met onder meer een leegloop van personeel tot gevolg. Maar de direct leidinggevende bleef daar wel gewoon werkzaam.'

'Ik heb het ongewenste gedrag van de direct leidinggevende en de gevolgen daarvan voor mijn gezondheid ook gemeld en besproken met de interne vertrouwenspersoon, met de bedrijfsmaatschappelijk medewerker, met de bedrijfsarts én met de personeelsraadgever. Volgens mij heeft alleen de personeelsraadgever mijn signalen en klachten serieus erkend, opgepakt en ook bespreekbaar gemaakt, onder anderen bij de directeur van de directie. Ik heb heel veel respect en waardering voor de inzet en lef die deze personeelsraadgever heeft getoond.'

22. 'AFGESNAUWD EN WEINIG ONDERSTEUNING'

'Waar ik werk is sprake van veel sociale onveiligheid. Dit wordt door een groot deel van de medewerkers ervaren. Mijn leidinggevende heeft naar aanleiding van diverse signalen hierover een enquête uitgedaan. Na afloop van de enquête heeft de leidinggevende de antwoorden gebruikt om te herleiden wie wat heeft ingevuld. Dit zorgde uiteraard voor een nog onveilig gevoel op de werkvloer.'

Ik heb ook discriminatie van een collega meegemaakt. Het team wilde diversifiëren en zocht iemand met "een kleurtje" om dat te bewerkstelligen. Er werd denigrerend over de nieuwe collega gesproken. Daar kwam deze achter, maar de organisatie deed daar verder niets mee. Integendeel, de leidinggevende vond niet dat dit gesprek plaats diende te vinden. De persoon zat met een tijdelijke aanstelling in een zwakke positie en heeft er voor gekozen om de organisatie dan maar te verlaten. Ik vond dit erg vervelend om te zien gebeuren maar kon mijn ongenoegen niet goed kwijt hierover. Intern was daar geen ruimte voor.'

'Er heerst een angstcultuur. Het is gevaarlijk om je uit te spreken in de organisatie. Je wordt er altijd op gepakt. Met name de hoogste leidinggevende is hier schuldig aan, maar wordt er niet op aangesproken. Deze persoon kon erg boos en agressief worden, andersom mocht er echter geen emotie getoond worden want dat was niet professioneel. Ik heb geprobeerd om dit gedrag bij mijn leidinggevende aan te kaarten, maar ook die was angstig en dus werd er niet doorgepakt. De medewerkers moesten eerst op cursus om met de moeilijke organisatie om te kunnen gaan. Zo werd het probleem bij de medewerkers neergelegd.'

'Ik viel uit met een burn-out, maar zei tegen mijn werkgever dat het niet werk gerelateerd was, want ik wilde geen nieuwe problemen meer. Ik wilde focussen op herstel. Medewerkers hebben ook niet de macht om de organisatie te veranderen. Ik ben nu bezig met solliciteren naar een andere functie buiten de organisatie. Ik wil door deze ervaringen niet meer bij een Rijksorganisatie werken.'

'Volgens mij is VWS veel te hiërarchisch. Er wordt niet gereageerd op goede terugkoppeling, waardoor mensen in hun schulp kruipen. Ze worden snel afgesnauwd en er is weinig sprake van ondersteuning.'



23. 'TOEN IK HAD NIETS MEER TE VERLIEZEN HAD, KWAM IK IN ACTIE'

'Enkele jaren geleden werkte ik onder een manager die bekend stond om zijn autoritaire manier van leidinggeven. Deze manager maakte zich schuldig aan intimiderend gedrag en ging kleinerend met medewerkers om. Dat zorgde voor een gespannen en angstige sfeer rondom deze persoon. Deze manager had nota bene zelf al bij zijn aanstelling aangegeven dat hij eigenlijk geen leidinggevende wilde worden. Toch heeft de organisatie hem op basis van zijn inhoudelijke kennis leidinggevende gemaakt.'

'Ik kwam op een zeker moment ziek terug van vakantie. Mijn manager gaf echter aan dat ik toch moest komen werken. Dit was tegen het advies van de bedrijfsarts, maar de manager wist de bedrijfsarts toch mee te krijgen in zijn wens. Ik kon echter vanwege mijn aandoening niet goed werken. De manager was daar niet van gediend en sprak mij hierop aan. Dat moment was voor mij de druppel die de emmer liet overlopen. Ik meende niets meer te verliezen te hebben en kwam in actie.'

'Ik kwam in contact met de personeelsraadgever van VWS. Op dat moment ging het balletje rollen en werden er gesprekken gestart met de manager, HR en de personeelsraadgever. Dit zorgde er voor dat er een onderzoek naar het gedrag van de manager kwam. Ongeveer 25 andere collega's met soortgelijke ervaringen kwamen ook naar voren om hun ervaringen met de manager te delen. Dit onderzoek leidde uiteindelijk tot het ontslag van de manager.'

'In de laatste dagen van het functioneren van de manager werd mij verteld dat mijn functie feitelijk niet goed ingeschaald zou zijn. Onder druk ben ik toen twee schalen lager ingeschaald met behoud van het salaris van dat moment. Ik kon toen geen goede inschatting van de situatie maken, aangezien ik problemen met mijn eigen gezondheid had en een naaste op sterven lag. Tot op de dag van vandaag ben ik ingeschaald in deze lagere schaal terwijl collega's met een vergelijkbare functie nog altijd in die hogere schaal zijn ingeschaald.'

'Ondanks deze ervaringen wil ik nog steeds graag voor de Rijksoverheid blijven werken. Mijn nieuwe leidinggevende, waar ik overigens een goede band mee heb, heeft me geadviseerd verder te kijken om door te kunnen groeien. Dat hoeft voor mij niet per sé meer bij VWS of een onderdeel daarvan te zijn, maar de Rijksoverheid blijft wel mijn voorkeur houden.'

24. 'MET MIJN MELDINGEN IS NIETS GEDAAN'

'Mijn manager kent geen grenzen en heeft totaal geen empathie. Tijdens vergaderingen reageert hij totaal niet op emoties. Het lijkt wel of hij geen enkel gevoel heeft. Zo had ik eens een presentatie voorbereid waar hij vervolgens volledig aan voorbij ging. Dit gaf mij een rotgevoel, omdat ik veel tijd in de voorbereiding had gestopt. Dit heb ik ook verteld aan mijn manager.'

'Collega's hebben het ook over het gedrag van de manager. Ook zij vinden het niet fijn. Zijn gedrag werkt demotiverend. Dat geeft mij het gevoel dat ik niet optimaal productief kan zijn. Daarom werk ik liever thuis dan op kantoor. Ik trek me steeds meer terug. Dit leidt er ook toe dat ik me soms ziek meld.'

'Ik wilde het bespreken met de bedrijfsarts, maar daar moet je drie tot vier weken wachten. Ik heb het ook bij HR aangekaart, maar daar hebben ze geen tijd. Toen heb ik aangegeven om dan maar vast een afspraak voor over een half jaar in te plannen, maar ook dat is niet gebeurd.'

'Ik heb ook aangeklopt bij de vertrouwenspersoon. Die zei dat als je niet goed voor je personeel bent, dat je dan uiteindelijk meer mensen nodig hebt om het werk goed te kunnen doen. Mensen kunnen namelijk uitvallen met een burn-out. Ik heb niet het idee dat er intern verder iets is gedaan met mijn meldingen. Want er is niets veranderd.'

25. 'TOEN IK BEGON VOELDE IK AL SPANNING OP DE AFDELING'

'Ik werk al decennia bij de overheid. Dat ging overal goed. Bij VWS was het de eerste keer dat ik te maken kreeg met grensoverschrijdend gedrag. Toen ik begon voelde ik al spanning op de afdeling. Er was veel verloop.'

'De eerste twee weken zat ik met mijn handen over elkaar. Ik kreeg geen werk. Na twee a drie weken kreeg ik de opdracht om een kast op te ruimen. Dat ben ik toen maar gaan doen. Daarna begon het. Ik kreeg te maken met racisme en discriminatie, met name van één directielid.'

'Tijdens vergaderingen kregen andere collega's al het werk. Deze blanke collega's werden op een voetstuk gezet. Ik werd genegeerd. Op een gegeven moment was ik het zat en ben de vergadering uitgelopen. Daarop werd ik op het matje geroepen bij de directie. Er werd me gevraagd of ik obstructie aan het plegen was. Eerder was een blanke collega uit de vergadering gelopen, maar die werd niet op het matje geroepen.'

'Mij werd bepaald werk beloofd, maar dat kwam er nooit. Beloftes werden niet nagekomen. Alles bleek gelogen. Ook werd ik eens door een directielid weggestuurd om op een andere plek te gaan werken.'

'Collega's kregen een bonus, maar ik en een andere collega met kleur kregen die niet. Ik ken ook verhalen van collega's die zijn weggepest. Ik wilde daarom met de vertrouwenspersoon praten, maar dat was het betreffende directielid dat mij zo behandelde. Dus daar kon ik niet terecht. Er is me ook gezegd dat ik niet met een andere vertrouwenspersoon mocht praten.'

'Ik kon er niet meer tegen. Uiteindelijk heb ik me ziekgemeld. Toen kreeg ik meteen te horen dat mijn contract niet verlengd zou worden. Ik zit nog steeds ziek thuis, het gaat niet goed met me. Ik ben nog steeds angstig en heb huiltanden, maar het gaat gelukkig wel alweer een klein beetje beter.'

26. 'NU PAS KRIJG IK WEER EEN BEETJE ZELFVERTROUWEN'

'Het begon allemaal met de komst van een nieuwe leidinggevende. Hij gedroeg zich vanaf het begin al een beetje vreemd, was altijd erg zenuwachtig.'

'Ik wilde intern solliciteren. Er stonden twee vacatures open, maar ik werd voor beide functies afgewezen. Kort daarna begonnen de verwijten. Ik zou niet meer gemotiveerd zijn voor mijn werk. De directeur en leidinggevende gingen het gesprek met me aan. Er werd me verteld dat ik maar wat anders moest zoeken, bij voorkeur buiten de organisatie.'

'Ik werd ziek en heb me dan ook ziek gemeld. Niet lang daarna moest ik geopereerd worden. Na het herstel kwam ik weer terug op het werk. De eerste werkdag al zei de leidinggevende: "Als jij niet vertrekt, dan zorg ik dat je vertrekt".'

'Ik ben naar de personeelsraadgever gestapt, omdat ik het niet meer trok. Die gaf aan dat ik maar even thuis moest blijven. De P-raadgever heeft meer klachten over deze leidinggevende verzameld, waarop de directeur een extern onderzoeksbureau heeft ingeschakeld. Maar de afspraken moesten door het secretariaat worden ingepland, dus die waren niet meer anoniem en onafhankelijk. Ik ben in die tijd gaan re-integreren op een andere plek. De leidinggevende is nu weg.'

'Dit alles heeft bij elkaar een aantal jaren geduurd. Hierdoor raak je beschadigd; je zelfvertrouwen wordt aangetast. Enige tijd geleden ben ik in een nieuwe functie begonnen. Nu pas krijg ik weer een beetje zelfvertrouwen.'

