

# Over grondhouding en een organisatie in beweging

Door: [REDACTED] voor hun  
commentaar en inbreng. Zij onderschrijven de inhoud.

November 2009

## Inleiding

De vergelijking van de grot uit Plato's Politeia geeft een toepasselijke situatieschets van de hoor/beslismedewerker van de IND. Het complexe krachtenveld waarbinnen asielmedewerkers werken kan gaandeweg vervlakken in een routinematige afhandeling van zaken waarbij productiedruk van bovenaf ook nog eens een duit in het zakje doet. Het gevaar van eendimensionaal werken ligt hierdoor op de loer. Vanuit de directie asiel wordt weliswaar een meer open houding gestimuleerd, de werkelijkheid blijkt weerbarstig. De nadruk op klantgerichtheid heeft aan de voordeur wel een imago-verbetering gebracht, de discussie over grondhouding in de organisatie zelf staat nog in de kinderschoenen. Toch is grondhouding het feitelijk elementaire aspect waar klantgerichtheid een uitwerking van is. In dit stuk willen we een aantal aspecten belichten die ons inziens van belang zijn voor de vraag of het tot een meer open organisatie kan komen. Centraal thema hierin zal zijn de grondhouding van de IND-medewerker asiel.

## Grondhouding

Er is al wel enige tijd aandacht voor het onderwerp grondhouding. Zowel in de voorlopige concepten van 'de nieuwe medewerker' als in KLC stukken komt grondhouding terug. Hierbij wordt uitgegaan van hoog-opgeleide medewerkers met een eigen verantwoordelijkheidsbesef. Grote woorden als: inlevend, consciëntieus, geduldig, integer, en motiverend worden aan de functie verbonden. De vraag is of deze aanname niet te optimistisch is: ten eerste zijn niet alle medewerkers hoog opgeleid, en al zijn ze dat, dan betekent dat nog niet dat ze voldoen aan de brede competenties die we bij een asielmedewerker in gedachten hebben. En al zouden ze aan beide voorwaarden voldoen, dan blijft de vraag of ze uit de verf komen binnen een organisatie als de IND. Ernaar streven is mooi, maar dat kan o.i. niet zonder een analyse van de organisatie. Dit stuk gaat met name over de invloed van de organisatie op de grondhouding van de medewerker asiel.

Grondhouding als thema komt ook af en toe terug in discussies waarbij medewerkers onderling zich uitlaten over een te positieve of te negatieve opstelling van collega's. Het zijn tot nu toe evenwel oprispingen zonder centrale sturing en diepgang. Het is tevens een thema waar, in deze discussies op de werkvloer, frustratie snel op de loer ligt: hoe kaart je namelijk

iemand zijn grondhouding aan zonder teveel op zijn/haar tenen te gaan staan? Eenvoudiger gesteld: kom je wel verder dan: 'wat doe je toch weer negatief?', of andersom: 'die is wel héél soepel'. Zo blijven de meningen uiteen lopen en is er geen ingebed concept waar mensen op aangesproken kunnen worden, door collega's of leidinggevenden. De grote bandbreedte die er bestaat met betrekking tot grondhouding van medewerkers blijft op deze wijze in tact.

Een prikkelende stelling in dit kader kan zijn: de huidige asielbeslissingen zeggen meer over de asielmedewerker dan over het relaas van de asielzoeker.

## De vergelijking van de grot.

Plato beschrijft in zijn vergelijking van de grot een fictieve opstelling die naar zijn mening de menselijke situatie kenschetst: in een donkere grot zitten mensen van jongsaf aan geketend met het gezicht naar de achterwand van de grot. Ze kunnen geen andere kant opkijken. De opening van de grot is ver achter hun en niet zichtbaar. De grot wordt verlicht door grote vuren die achter hen branden, en die de wand voor hen verlichten. Tussen de vuren en de mensen worden objecten gedragen die schaduwen op de wand voor de mensen werpen. De mensen hebben hun leven lang dus niets anders gezien dan de schaduwen op de wand, en nemen daarom ook aan dat dat de werkelijkheid is. Ze blijven in deze situatie totdat ze zich los maken, pas dan zijn ze in de gelegenheid te zien dat de afbeeldingen op de wand slechts schaduwen zijn van allerhande voorwerpen. Zouden ze verder zoeken dan vinden ze de uitgang van de grot, en staan ze buiten in het licht en de werkelijkheid.

## De grot en de IND

De vergelijking geeft treffend weer hoe de situatie van de medewerker asiel beschouwd kan worden. Stel dat de asielmedewerkers de mensen in de grot zijn, opgegroeid in Nederland, binnen het waarden en normenpatroon van de westerse beschaving. Wij kijken naar de asielrelazen als naar de schaduwen op de wand: slechts vage grillige afbeeldingen van constructies, die op hun beurt weer afbeeldingen zijn van de werkelijkheid buiten de grot. We weten niet altijd beter dan dat de schaduwen de werkelijkheid zijn en nemen ze als uitgangspunt voor onze besluitvorming. Dit bepaalt in grote mate onze grondhouding. Welke factoren bepalen dat we zo in de grot zitten, en slechts een eendimensionaal beeld voorgeschoteld krijgen van reële gebeurtenissen?

### IND grot-factoren

- Het gebrek aan documentatie waardoor de asielzoeker in veel gevallen teruggeworpen zal zijn op zijn geheugen. Uit allerlei bronnen blijkt evenwel dat dit een zeer gebrekkig instrument is, waar wij de asielzoeker overigens wel aan houden.
- cultuur verschillen: vanuit onze westerse optiek/logica bekijken we de werkelijkheid van andere landen en culturen.
- communicatieproblemen tijdens nader gehoor.
- Invloed van verschillende persoonlijkheden: medewerker, tolk, betrokkene. Irritatie, slecht luisteren, uit rol vallen, zich betrappt voelen, dichtklappen, maar ook sympathie en empathie etc. hebben invloed op hoe het verhaal op papier komt.
- tijdsbeperkingen van de medewerker om een zaak klaar te hebben.

- landenkennis/feitenkennis kan soms zeer beperkt zijn, zelfs bij een top-drie land als Somalië. Medewerkers zoeken houvast aan het weinige dat beschikbaar is, en nemen dat als enig uitgangspunt voor hun besluitvorming.
- trauma / medische aspecten: weinig willen vertellen uit zelf-bescherming; weinig kunnen vertellen: door PTSS niet coherent kunnen verhalen etc.
- gender gerelateerde problemen en/of sexuele mishandeling.

De IND heeft altijd veel kritiek gekregen op haar werkwijze ten aanzien van asiel. Dat draaide in veel gevallen om een lange behandelduur, maar ook om onvoldoende professionele werkwijzen. We worden regelmatig aangesproken op het alsmaar zitten in de grot, en het accepteren van de schaduwen als de waarheid. Het zou de moeite waard zijn te onderzoeken in hoeverre de IND open staat voor suggesties vanuit bijvoorbeeld de psychologische hulpverlening en juridische wetenschap om eens verder te kijken, en om te kijken in de grot. De IND laat wat dat betreft veel kansen liggen. Twee voorbeelden: Dr Nienke Doornbos heeft enkele jaren terug uitvoerig onderzoek gedaan naar de problemen die zich tijdens gehoren kunnen voordoen. Wat heeft de IND met haar aanbevelingen gedaan? Anno 2009 worden medewerkers nog steeds na korte hooropleidingen aan het werk gezet. Er gaan zelfs stemmen op die stellen dat je van hoger opgeleiden mag verwachten dat ze al kunnen horen, dus dat nadere scholing overbodig is.

Tweede voorbeeld: naar aanleiding van de jurisprudentie van Salah Sheekh, waarbij Nederland ernstig op de vingers getikt is door het EHRM in Straatsburg, is het beleid hierop aangepast, maar gebrekkig. Dit gebrek is al in een vroeg stadium door rechtsgeleerden aangekaart, maar nooit tot de beleidsmakers van de IND doorgedrongen. Pas bij een 3EVRM masterclass afgelopen september moesten AUB en DVB tot hun schrik bekennen dat het signaal dat van het EHRM kwam, en wat al klip en klaar in een uitspraak van zomer 2008 neergelegd was, voor hen volstrekt nieuw was.

Het enige gebied waar meer ruimte is ontstaan is dat er de laatste tijd wel meer aandacht voor het werken met mensen die getraumatiseerd zijn, maar de vraag is wat hiervan terecht komt in een organisatie waarbij bezuinigd moet worden en tijdswinst een van de bepalende factoren is. Hierbij verwijzen we bijvoorbeeld naar de bezuinigingsideeën die door de managers asiel kort geleden naar voren gebracht zijn om het proces af te slanken.

De conclusie dringt zich op dat de IND nog steeds in de grot zit. En dat houdt verband met de grondhouding van medewerkers op allerlei niveaus. Vervolgens komt dan de morele vraag op of dit werk wel te doen is gegeven de beperkingen van onze werksituatie in de grot, in relatie tot het ingrijpende karakter van onze besluiten op het leven van de asielzoeker. In hoeverre kunnen we ons inleven in een relaas waarvan de essentie enkele velletjes papier beslaat? En dan moeten we ook nog de veronderstellingen en de vermoedens van de asielzoeker gaan beoordelen. Zekerheden in een individueel asielrelaas zijn zeldzaam, de enige zekerheid is dat wij als medewerkers er een oordeel over moeten geven. Is dit werk niet alleen te doen in het volle besef van onze beperkingen? Dit beseffen is naar ons idee de fundatie van een goede grondhouding. Maar dan zijn we er nog niet.

## Over de IND cultuur

Hoewel je niet kunt zeggen dat 'de IND medewerker asiel' evenzoveel gezichten kent als feitelijke medewerkers, willen we wel een aantal observaties maken ten aanzien van 'de IND cultuur'. Dit is ietwat gewaagd vanwege het generaliserende karakter, maar het dient primair ter gedachtevorming.

De omstandigheid dat de IND niet erg open lijkt te zijn voor een andere aanpak dan die door haarzelf is bedacht houdt verband met de volgende factoren:

- het loslaten van het beeld op de wand en omkijken naar andere invalshoeken en misschien zelfs een blik durven werpen op de werkelijkheid dan wel het beeld op de wand accepteren in het bewustzijn dat bovengenoemde factoren van essentieel belang zijn voor het uiteindelijke resultaat, is geen gemakkelijke opgave. Het vraagt om een fundamenteel andere wijze van werken dan de IND van oudsher heeft gedaan. De principes van de competenties waaraan 'de nieuwe medewerker' moet voldoen lijken luchtkastelen zolang er geen gedegen analyse is gepleegd van de organisatie zelf. Zolang de organisatie zichzelf niet tegen het licht houdt, zal het investeren in nieuwe medewerkers een futiele activiteit blijven. De onderstroom binnen de IND beschouwt zichzelf namelijk als deskundig en kritisch, en past niet zelden een zelf aangemeten restrictief beleid toe. Ook bij het opleiden bestaat de neiging soms om onevenredig veel nadruk te leggen op het afwijzen, in de verwachting dat als de nieuwelingen meer ervaring krijgen ze ook wel meer de ruimte zullen gaan zoeken om tot andersoortige besluiten te komen. Waar deze aanname op gestoeld is, is onduidelijk.
- Tevens is van belang is dat de begeleiding van nieuwe mensen op zodanige wijze is ingebed in de organisatie dat een nieuweling het zonder de steun van zijn begeleider niet redt. Je bent als nieuweling dus aangewezen op het volgen van de lijn van je opleider, anders bereik je nooit wat. Zo wordt er dus geen nieuwe medewerker gevormd, maar wordt hij/zij gekloond naar de aard van de opleider en strandt het idee van 'de nieuwe medewerker' al snel op de werkplek. Ter illustratie van de bandbreedte tussen grofweg 'oud' en 'nieuw' het volgende: in het LWT in Utrecht (2009) is in het kader van het al jaren gepropageerde principe van klantvriendelijkheid een vluchteling uitgenodigd om over zijn leven in Irak te vertellen, zijn ervaringen in Nederland, en meer specifiek met IND en COA. Toen van deze uitnodiging melding gemaakt werd aan een opleider uit een andere regio, werd daar uiterst verbaasd op gereageerd: hoe kom je op het idee? Hoe kom je aan zo iemand? Het ondenkbare leek bewaarheid te worden: zoiets doe je niet!
- Het loslaten van het beeld op de wand, bijvoorbeeld door een vluchteling zijn realiteit te laten vertellen, betekent onzekerheid voor de IND: de medewerker moet op zoek naar nieuwe ankers om zijn/haar houding te verstevigen.
- Soepel beoordelen van asielzaken wordt als onprofessioneel gezien. Dit ondanks directieve geluiden 'rekkelijk' te zijn, flexibel, met lef in het werk te staan etc.
- De ondersteuning binnen de IND door afdelingen als BLT, AUB etc. lijkt primair gericht op het weerleggen van asielrelazen. Het restrictieve beleid wordt niet zelden ook nog eens restrictief uitgelegd. De suggestie enkele jaren geleden geopperd door een unit in Den Bosch dat het instrument taalanalyse onvoldoende onafhankelijk in de asielprocedure werd ingezet, werd door BLT zeer hoog opgenomen. Dat dergelijke twijfels binnen de rechterlijke macht al jaren schering en inslag zijn, leek hen minder te doen dan dat uit eigen kring kritische vragen gesteld werden. Opvallend is ook dat er bijvoorbeeld geen ondersteuning middels bouwstenen of onderzoeksrapporten gegeven wordt die specifiek dient ter ondersteuning van verleningen van vergunningen (iets dat bij politiek beladen beleid als dat van Irak en Somalië zeer wenselijk zou zijn, daar hier veel inwilligingen mogelijk zijn).
- Door geen helder uniform tekenbevoegdheidsstraject aan te bieden aan de organisatie zijn algemene maatstaven niet gegeven, en dringt het thema niet in haar volle gewicht door in de bevoegdheidsbeoordeling.

Welke factoren bepalen dat we niet omkijken, dat we de factoren hierboven benoemd tot een vast onderdeel van onze besliscultuur maken? Hiermee komen we op het thema grondhouding.

## IND en grondhouding

### Aannames mbt grondhouding

- uitgangspunt: de asiel beslissing kan grote gevolgen hebben voor de levensloop van de asielzoeker, ja zelfs voor het leven van betrokkene. De marginale toets van de bestuursrechter in vreemdelingenzaken heeft eea des te pregnanter gemaakt. Dit besef is wel enigszins bij de IND doorgedrongen, althans in theorie. In praktijk is het de vraag of het tot een meer gedegen aanpak geleid heeft. Het vertrouwen van de Raad van State moet echter wel verdiend worden. Ze is geen eeuwigdurende waarde, temeer haar insteek al zwaar onder vuur ligt van het EHRM. Dit laatste rechtscollege hanteert een volle toets, waarbij alle kwalitatief goede bronnen meegewogen worden. Dit is nog bepaald anders dan onze werkwijze met haar zwaartepunt bij de ambtsberichten, en de marginale toets op de feiten binnen geloofwaardigheid. De omstandigheid dat de IND zo veel ruggesteun krijgt van de Afdeling is naar alle waarschijnlijk een van de redenen waarom wij maar naar de beelden op de wand blijven kijken. We krijgen weinig prikkels verder te kijken. Dat de SvJ recentelijk te kennen heeft gegeven zich meer te willen richten op de uitspraken van het EHRM t.a.v. Nederland is een lovenswaardig feit. Opmerkelijk is wel dat hier vanuit de organisatie nooit eerder op is aangedrongen, hoewel we natuurlijk allemaal weten dat de Raad van State zich uiteindelijk ook zal moeten voegen naar de jurisprudentie van het EHRM.
- Sommige IND medewerkers werken al jaren voor de IND. Ze zijn gevormd in de organisatie zoals die in de jaren negentig bestond. In die tijd lag de IND onder vuur van maatschappelijke organisaties, maar ook van de Ombudsman, Rekenkamer e.d. Grote woorden werden hierbij niet geschuwd, onder Verdonk werd gesproken over deportatiebeleid, zelfs door iemand als Huub Oosterhuis. Dit riep binnen de IND verontwaardigde reacties op, maar tot een interne discussie is het niet gekomen. Dat ligt binnen een uitvoeringsorganisatie ook niet primair voor de hand, maar de defensieve reactie van de IND hierop ging wel wat ver. Dit onder vuur liggen lijkt een elementair defensieve houding te hebben gecreëerd waar we nog steeds onder lijden. Treffend voorbeeld in dit kader is het feit dat hoewel het jarenlang zonder noemenswaardige problemen is toegepast, er recentelijk geen inzage meer gegeven wordt in de minuut, onder verwijzing naar de belangen van de medewerker. Ons is geen bericht ter ore gekomen dat medewerkers hier moeite mee hadden. Deze aanpak staat in schril contrast met de algemene beginselen van goed bestuur zoals die door het Ministerie van Binnenlandse zaken wordt gepromoot. En het is strijd met haar eigen streven een transparante, doelmatige organisatie te zijn met het belang van de klant voor ogen.
- De psychologie van een organisatie onder vuur lijkt te leiden tot een cultuur waarbij de rangen gesloten moeten blijven: wij medewerkers staan voor onze organisatie en ons werk. Als je hierover kritische geluiden laat horen val je uit de rij, en moet je je verantwoorden. Mensen die hun eigen afwegingen maken in plaats van zich te voegen in de groepsopstelling maken de organisatie schijnbaar kwetsbaar want zaken die vast lagen, lijken niet meer vanzelfsprekend te zijn: er moet een herijking plaatsvinden met onduidelijke uitkomst. Beter is het door te gaan op het pad van 'zoals we het altijd doen'. Nadruk ligt hier niet alleen op 'altijd' maar ook op 'we'. De groep acteert, het

individueel kan zich daarachter verschuilen. Niet iedereen zit er op te wachten alleen te staan, dat vraagt nogal wat.

- Het gevaar dit werk lang te doen leidt tot nog een valkuil: je hebt alles al gezien, jou houden ze niet meer voor gek. Je weet hoe de wereld in elkaar zit, je kunt terugvallen op een schat aan informatie. Twijfel aan je eigen en andermans opvattingen wordt hiermee een zeldzaam verschijnsel en synoniem aan onzekerheid en onprofessionaliteit. De eigen waarheid neemt de plaats in van de werkelijkheid. Het besef dat de waarheid anders kan zijn, of ook kan veranderen dringt moeilijk door. De schimmen die we op de wand zien voldoen voor ons werk. Dat het de productie ook nog eens ten goede komt is mooi meegenomen (hierover later meer). In combinatie met groepsdruk, raken menselijke aspecten in de verdrukking en ontstaat de onwenselijke situatie dat men niet meer nadenkt over wat men doet.
- Dit kan tot zorgwekkende situaties leiden als er een bewindspersoon aan het roer komt die algemeen aanvaardde rechtsbeginselen en verdragen aan zijn laars gaat lappen.
- Op individueel niveau speelt hier nog iets: als je na jaren werken in deze werksoort tot de onthutsende conclusie komt dat je misschien niet de juiste grondhouding hebt gehad, of anderszins verkeerd hebt gehandeld, is dat geen kwestie waar licht over gedacht kan worden. De consequenties voor de asielzoekers kunnen in het ergste geval immers gevaar voor lijf en leden betekenen. Dit onder ogen zien wil een mens misschien ten koste van veel vermijden. Hoeveel waarheid kan een mens verdragen? Ofwel: willen we wel de grot uit? Wat hebben we daarbij te winnen? Oppervlakkig gezien niets dan problemen. Dan maar liever doorgaan op de ingeslagen weg, opzij kijkend naar je collega's die hetzelfde doen, en daarin zekerheid vinden dat het goed is wat je doet. Liever een collectieve schuld dan een individuele schuld. Het is ook niet populair om de schuld bij jezelf te zoeken. Daar wordt je al snel toe gedwongen als individuen uit de rij gaan staan en dat wel doen. Beter deze tot de orde te roepen dan tot zelfinzicht te komen.
- Het onderwerp: hoe gaan we om met de realiteit die in sommige verhalen tot ons komt, is een weinig benaderd onderwerp binnen de IND. Wat te doen met medewerkers die in psychische problemen komen? Er wordt nooit over gesproken; misschien dat mensen dan met zachte trom vertrekken? Niet iedereen is in staat om "een helende binnentuin te maken om de indrukken van buiten te verwerken". Dat het psychisch zwaar werk is, is wel duidelijk. Om door te kunnen gaan is het makkelijker afstand te houden tot je werk, bijvoorbeeld door een negatieve grondhouding aan te houden. Met de houding van: "ze liegen toch allemaal", kun je de verhalen beter de baas dan met de houding: het zou best wel eens gebeurd kunnen zijn. Bij de eerste houding ben je klaar, bij de tweede begin je pas, en moet het moeilijkste nog komen.
- Ja maar ... Bij een landelijke dag in Ede over de vernieuwing binnen de IND werd er door het team van Berthold Gunster een workshop over de "Ja-maar filosofie" georganiseerd. Het was een treffend momentum waarop duidelijk werd dat ook binnen de IND heel veel 'ja-maar' gezegd wordt: altijd maar aan de rem hangen. Een aardige titel van een boekje van Gunster luidt dan ook: 'Ja-maar wat als alles lukt?' Deze houding is een belangrijke factor waarom er zelden voluit gezegd wordt: ja, dit is een vluchteling! We blijven altijd maar naar de zwakke kanten kijken, en na lang twijfelen willen we schoorvoetend wel inwilligen, maar liever laten we ons afglijden naar de afwijzing. Dat jasje past toch beter. De ja-maar houding kweekt een mentaliteit onder medewerkers die heel snel om zich heen grijpt. Het is een makkelijke houding, een defensieve, veilige houding: je hoeft niet echt voor je mening uit te komen, je brengt alleen bedenkingen in, een breder oordeel blijft achterwege en daarmee het innemen

van een standpunt waar je persoonlijk achter staat en waar je op aangesproken kan worden.

- De wet en regelgeving en het beleid geven richtlijnen hoe te handelen. De wet en regelgeving zijn op democratische wijze tot stand gekomen. Het beleid wordt door het bestuursorgaan zelf geschreven binnen de kaders van de wet. Toch is er nog steeds individuele manoeuvreerruimte voor de medewerker. Onzekere medewerkers vragen evenwel handvaten van AUB hoe om te gaan met deze ruimte. Het is lange tijd gebruikelijk geweest de antwoorden van AUB als een soort pseudo-beleid toe te passen, waardoor er weliswaar eenheid was, maar waardoor de individuele afwegingen in een zaak beperkt worden door deze ad hoc richtlijnen. Gelukkig is hieraan recentelijk wel een eind gekomen: AUB is adviserend, niet richtinggevend. Binnen de organisatie wordt er evenwel vaak nog wel vanuit gegaan dat AUB een oplossing biedt voor allerhande problemen, waarmee mogelijk enigszins vergelijkbare zaken ook afgedaan zouden moeten worden. Beslissers die met reden een eigen afweging maken in een dossier worden er op aangesproken dat ze de AUB-lijn niet volgen.
- De directie heeft de laatste tijd aangedrongen op rekkelijkheid, en het zoeken naar ruimte om in te willigen. Toch blijven er maar geluiden komen uit de organisatie om aanknopingspunten en bouwstenen te leveren om af te wijzen. Als we niet uitkijken blijven deze twee groepen langs elkaar heen roepen. De organisatie moet als levend organisme doorgelicht worden, wil hier een brug tussen deze twee geslagen worden.
- Ondanks de geluiden van rekkelijkheid dringt de leiding ook aan op productieverhoging. Dit is een voortdurend spanningsveld tussen kwaliteit en kwantiteit. Zonder een analyse van de gevolgen van het aandringen op productieverhoging op het werk, zullen veel medewerkers noodgedwongen hun heil zoeken in kort door de bocht afwijzen. Afwijzen is traditioneel al de norm, hier hoeft niet veel over nagedacht te worden. Het is zaak in een dossier een kleine verzameling zwakheden te zoeken, en die in een ordentelijke volgorde in goed Nederlands in een voornemen neer te schrijven. Weging van plussen en minnen wordt gevoeglijk overgeslagen, want dat kost tijd. En omdat er in elke zaak wel wat minpunten zijn aan te wijzen, is een kleine zoekactie voldoende om tot een bevredigend, kordaat besluit te komen. Verantwoording hoeft men zelden te vrezen. Dit is een aspect van de grondhouding waar de directie primair voor verantwoordelijk is. Het benadrukken van productie-cijfers betekent in de praktijk vaak: dan maar afwijzen. Omgekeerd gezegd: hoe korter de doorlooptijden, hoe essentiëler de grondhouding. Toch kan kort door de bocht inwilligen ook heel efficiënt zijn, maar dat besef dringt bij de medewerkers zelden door. Zelfs bij de roadshow over Somalië wordt niet gezocht naar ruimte om in te willigen hoewel dat wel de boodschap is, maar wordt gevraagd om bouwstenen om bepaalde veel voorkomende verhalen af te wijzen. De mondeling overgebrachte boodschap van soepel beoordelen lijkt minder gewicht te hebben dan schriftelijk neergelegd beleid (en pseudo-beleid van AUB). Bovendien hangt de effectiviteit van hetgeen bij een roadshow naar voren gebracht is, geheel en al af van wie er aanwezig zijn, hoe zij de boodschap interpreteren en (al dan niet) overbrengen op collega's. Het lijkt in dit kader niet een zeer effectieve wijze van informatie-overbrenging. Uit het landelijk senioren overleg dringen ook dat soort geluiden door.
- Het is een bekend gegeven dat asielzoekers lange tijd, soms zelfs jaren in procedure zijn. Wachten is het devies. Door velen is gewezen op het onmenselijke karakter hiervan. Kwade maar misschien realistische tongen beweren dat dit wachten onderdeel is van het restrictieve klimaat in Nederland. Door mensen zo te behandelen, door nauwelijks enige rekenschap te geven van de duur van de procedure, ontstaat het beeld

van mensen die weinig tot niets waard zijn. Ze hangen aan onze lippen voor onze beslissing, maar ze zijn onmachtig ons tot meer snelheid aan te zetten. Dit betekent dat de IND niet alleen een inhoudelijk machtswoord heeft in hun zaak: blijven of niet, maar ook een procedureel machtswoord: wanneer laten we aan de onzekerheid een einde komen? De organisatie heeft hier wel een belangrijke slag gemaakt door de doorlooptijden te verkorten. Met de komst van de wet Dwangsommen en andere administratieve maatregelen zullen deze praktijken hopelijk nog maar zelden voorkomen. Maar waar het ons om gaat is dat dit aspect onder ogen gezien moet worden in de discussie over grondhouding. De hele gang van zaken is daarvoor te lang Kafkaesk geweest: het asielbesluit laat lang op zich wachten waardoor de asielprocedure langzaamaan verwordt tot het besluit zelf.

### Ter afsluiting

De juiste grondhouding gaat samen met een besef van individuele verantwoordelijkheid en dat grote waarheden vaak geprivatiseerd zijn en zelden overeenkomen met de werkelijkheid. Als de boodschap is dat we de inwilligbaarheid van aanvragen moeten beoordelen, dan moet deze boodschap concreet en intensief in de organisatie verankerd worden, wat geen sinecure is. We hebben hierboven een aantal zaken opgesomd die o.i. van belang zijn bij de discussie over grondhouding. Dat we soms grote woorden gebruikt hebben is enigszins provocatief bedoeld, maar daarmee niet onwaar.