

Leiding geven is vooral schakelen

De grote uitdagingen waar de lokale overheid voor staat, vraagt om leiders die vlot kunnen schakelen tussen tegen- gestelde aanpakken en kunnen denken in 'en-en'-oplossingen.

CORBIS



De drie decentralisaties, het is een hot topic in gemeenteland. Toch is het geen incident te noemen, want in de afgelopen jaren is bijvoorbeeld ook de Wmo overgeheveld. Gemeenten worden hiermee steeds beleidsrijker, steeds invloedrijker en qua doelen en taken steeds diverser.

Dat vraagt ook om een ander type leiderschap. Een directeur met één eenduidige leiderschapsstijl voldoet niet meer, want het past eenvoudigweg niet meer op de wijdverbreide opdrachten die gemeenten moeten uitvoeren. Een leider moet verschillende, soms tegen- gestelde oplossingen kunnen toepassen, zonder het einddoel uit het oog te verliezen. Moet ruimte bieden aan creativiteit, maar ook processen strak aansturen.

Moet het uiterste van de ambtenaren willen vergen, maar ook flexibel met de verhouding werk-privé kunnen omgaan. Paradoxaal leiderschap, om het kort samen te vatten.

Om een concreet voorbeeld te noemen, het cluster Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam. Verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand, goed voor om en nabij 37.000 bijstandsgerechtigden. De intake van uitkeringsaanvragen en het beheer van de verstrekte uitkeringen vraagt om een geoliede bedrijfsvoering. Wat zijn je kengetallen, wat zijn je succesfactoren, wat loopt stroef en hoe spreek je je middenmanagement aan? Allemaal zaken die om een strak sturende directeur vragen.

Echter, achter deze cijfers gaat een grote menselijke dimensie schuil. Deze 37.000 mensen zijn in mindere of meerdere mate afhankelijk van de dienstverlening van de gemeente. Je hebt een maatschappelijke opdracht te vervullen als organisatie, dus moet je zo nu en dan ook eens een uitzondering kunnen maken en van de hoofdroute durven afwijken.

Om het compleet te maken, dit zelfde gemeentendeel is ook nog eens de partner voor het bedrijfsleven in en om Rotterdam. Hoe zorgen we straks voor de invulling van de garantiebannen? Of, wat zijn kansrijke sectoren die aansluiten bij de typisch Rotterdamse – relatief laagopgeleide – beroepsbevolking? En voor-

al, hoe maak je samen die match waar iedereen belang bij heeft? Allemaal zaken die om een directeur vragen die ruimte biedt, creativiteit belooft en niet bij de eerste tegenvallende resultaten een zwaar-weergesprek voert met het middenmanagement. Kortom, verschillende opdrachten die vragen om verschillende leiderschapsstijlen. Verenigd in één persoon. Maar hoe doe je dit op een goede manier? Het vereist dat je als leider tegengestelde stijlen in jezelf verenigt, zonder dat dit leidt tot verwarring voor jezelf of voor je omgeving. Dat lukt alleen je deze ook kunt benoemen en in de context van de situatie kunt plaatsen. Maar uiteraard is niemand op alle vlakken even sterk ontwikkeld. Daarom is nog belangrijker dat leiderschapsteams voldoende divers zijn en elkaar kunnen

aanvullen. Dat ze de open dialoog aangaan vanuit verschillende invalshoeken, in plaats van zich vooral aan elkaars verschilpunten te ergeren. Die herkenning en erkenning van het verschil, met behoud van de dialoog, geldt minstens net zo hard voor de eigenschappen van je organisatie, je medewerkers en de omgeving (de stad, de arbeidsmarkt, de zorgbehoevenden in je stad).

Wat vraagt om een open, kritische, maar vooral kwetsbare houding van de nieuwe generatie leidinggevendenden. Dat je afstand kunt nemen van je eigen positie en je in een volledig andere positie kunt verplaatsen. Alleen zo krijg je een volledig ingekleurd speelveld en creëer je ook meer mogelijke oplossingen: niet alleen zwart en wit, maar ook alle combinaties en mengvormen er tussen. Of nog beter, je kleurt buiten de lijntjes een totaal nieuw speelveld voor je gemeente.

Ivo Brughmans is filosoof en management consultant Wim Hoogendoorn is concerndirecteur van de gemeente Rotterdam

>> De rubriek opinie staat open voor leesbare, opinierende bijdragen die betrekking hebben op actuele zaken in het openbaar bestuur. De maximale lengte voor inzendingen is 600 woorden. Inzendingen graag naar info@binnenlandsbestuur.nl o.v.v. 'Rubriek Opinie'. Via dit e-mailadres kunt u ook reageren.

OPINIE ONLINE

Tevreden mantelzorgers

■ Mantelzorgers spelen een cruciale rol in een volwaardige participatiesamenleving. Juist daarom moet de gemeente zorgvuldig met ze omgaan en ze niet als bezuinigingsmaatregel inzetten. Een gemeente die in de geest van de Wmo 2015 handelt, zorgt dat zij mantelzorgers bereikt, met de mantelzorger bespreekt wat die in redelijkheid aan de zorg kan bijdragen en welke ondersteuning die daarbij nodig heeft. Zo'n mantelzorgvriendelijke gemeente zorgt ervoor dat de mantelzorger zich gewaardeerd voelt voor zijn of haar vrijwillige, maar onbetaalbare bijdrage aan de participatiesamenleving.

Lees de hele column van **Liesbeth Hoogendijk** op www.binnenlandsbestuur.nl