

Meer managers met daadkracht bij gemeente Amsterdam

Welke leidinggevende binnen de overheid heeft er niet mee te maken op dit moment? Meer doen met minder middelen, medewerkers die zich zorgen maken over hun baan en onzekerheid over de juiste koers. Het zijn roerige tijden en de overheid is volop in beweging. Door de crisis, maar ook door nieuwe ontwikkelingen als flexibel werken en een veranderende maatschappij. Dit verandert ook de positie van ambtenaren en hun leidinggevendens. Menig leidinggevende staat dan ook voor de vraag: hoe doe ik het goed? En past mijn stijl van leidinggeven nog wel bij de organisatie en deze tijd? Maryse Knook, directielid Middelen & Control bij de gemeente Amsterdam en verantwoordelijk voor het gemeentelijke HR beleid en inkoop, vertelt hoe gemeente Amsterdam deze uitdaging aangaat.

Ellis Akkermans, Markcommit

De gemeente Amsterdam is als moderne, grote gemeente volop in beweging. Dat heeft te maken met bezuinigingen, maar ook met mondige inwoners die minder bureaucratie en meer maatwerk wensen. Maryse Knook vertelt dat de organisatie hiermee al een aantal jaren actief bezig is: "We streven ernaar om de dienstverlening eenduidiger en overzichtelijker te maken voor de burger en ondernemer. Om die reden brengen we het aantal gespecialiseerde loketten drastisch terug. We gaan terug naar zeven uniforme stadsloketten, zodat de Amsterdamse burgers en ondernemers met hun vragen op één plek terecht kunnen.

Ook worden er meer diensten digitaal aangeboden en is de ruimte voor de eigen inbreng van burgers toegenomen. Dit vraagt om een integrale benadering door de organisatie waarbij diensten en stadsdelen moeten samenwerken. Externe en interne ontwikkelingen maken het noodzakelijk dat onze organisatie de komende jaren verandert. Het college van B&W wil toe naar één organisatie die werkt voor de hele stad. Een compactere organisatie die snel, flexibel, daadkrachtig en efficiënt werkt voor Amsterdam en de metropoolregio. Een organisatie die de resultaten van de stad voorop heeft staan en transparant is over de kwaliteit en tevredenheid van de dienstverlening aan Amsterdamse bewoners, bedrijven en bezoekers. Een organisatie die naar buiten kijkt en waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt, geeft en vraagt. Waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en flexibel inzetbaar zijn. De opgave in de stad staat centraal bij alles wat we doen."

"Om dat voor elkaar te krijgen moet er het nodige in de cultuur veranderen", aldus Knook. "Ook als het gaat om



Maryse Knook (fotograaf Jan Faessen)

de uitvoering van beleid is er het nodige te winnen. We zijn bijvoorbeeld heel goed in het maken van plannen voor de toekomst van de stad, maar de operationele uitvoering blijft daar vaak bij achter. Toch zie je dat op het moment dat het nodig is, we als gemeente enorm slagvaardig kunnen opereren. Als er écht iets aan de hand is in deze stad, dan komen daadkracht en doelgerichtheid naar voren en gaat iedereen aan de slag. Dus we kunnen het wel, maar als de urgentie er niet is, dan is het heel lastig om die slagvaardigheid af te dwingen. Daar willen we als gemeente meer op gaan inzetten."



Nieuwmarkt met I Amsterdam-letters (fotograaf Edwin van Eis)

Als er écht iets aan de hand is in deze stad, dan komen daadkracht en doelgerichtheid naar voren en gaat iedereen aan de slag.

Meer daadkracht en resultaatgerichtheid

Kortom: meer daadkracht, meer resultaatgerichtheid, minder verkokering en meer integrale samenwerking. Pittige doelstellingen waarin de leiding van de organisatie een grote rol speelt. Zo is er de afgelopen jaren een stevige portie daadkracht bij gemeente Amsterdam binnengevlogen met de nieuwe burgemeester en gemeentesecretaris als toonaangevende boegbeelden. Knook: "Job Cohen was als burgemeester gericht op 'samen' en wilde met partijen in gesprek. Een man van de verbinding die de stad bij elkaar wist te houden. Daarna is het allemaal veel zakelijker geworden." En dat past weer heel goed bij de huidige burgemeester, de doortastende leider-schapsstijl van Eberhart van der Laan, die volgens

Knook "daadkrachtig, doelgericht en creatief" te werk gaat. "Twee verschillende leiders, ieder passend bij hun tijd. Die verandering sijpelt vervolgens door naar de rest van de organisatie."

Naast de toegenomen daadkracht ligt de focus op het resultaat voor de stad, de burgers en bedrijven. "Vroeger lag de focus meer op het schrijven van beleidsstukken, het nemen van de besluiten en minder op de daadwer-

Inzicht in drijfveren

De Bestuursdienst van de gemeente Amsterdam maakt gebruik van de drijfverenmethode Profile Dynamics. Die methode is gebaseerd op de theorie van professor Clare W. Graves en kent zeven verschillende drijfveren die met een kleur worden aangeduid. Veelal hebben mensen twee of drie meer dominant aanwezige drijfveren. De paarse drijfveer zoekt veiligheid en geborgenheid, rood streeft naar macht en hecht aan daadkracht en snelheid, blauw zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur, oranje wil zich bewijzen in competitie met anderen, groen zoekt sociale verbinding in harmonie, geel wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën en turkoois zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.



Stadhuis/Amstel (fotograaf Edwin van Eis)

kelijke uitvoering van het beleid en het bereiken van de beoogde resultaten. Die omslag is in de top genomen en wordt nu ook in onze leiderschapsprogramma's verwerkt", aldus Knook. "Van daar uit moet het verder de organisatie in."

Voortrekkersrol leidinggevenden

Knook ziet voor de leidinggevenden een belangrijke rol weggelegd. "Zij moeten ervoor zorgen dat de nieuwe koers doorwerkt en vorm krijgt in de organisatie. Dat is niet altijd makkelijk want tegelijkertijd moet de zaak ook gewoon door draaien. Daarnaast heeft niet iedere leidinggevende evenveel affiniteit met de centrale organisatie en met 'het hogere plan'. Een representatieve enquête onder de leidinggevenden binnen de gemeente laat zien dat zij vooral bezig zijn met vragen als: hoe zorg ik voor flexibiliteit en uitwisselbaarheid van mijn team? Hoe ga ik om met vergrijzing en het aantrekken van jongeren? Hoe houd ik als manager mezelf en mijn team effectief en geïnspireerd in tijden van verandering? Past mijn manier van managen nog wel bij deze tijd? Vragen die niet alleen gaan over praktische zaken, maar die juist betrekking hebben op de persoon van de manager en op de interactie met de omgeving. Om de leidinggevenden van de Bestuursdienst van de gemeente op dit vlak van handvatten te voorzien, is gebruik gemaakt van drijfverenanalyses die inzicht geven in iemands persoonlijke intrinsieke motivatie en die duidelijk maken waar zijn of haar kracht ligt en hoe de dynamiek is met de omgeving. Deze inzichten helpen de leidinggevenden om zicht te krijgen op hun stijl van leiding geven en hoe zij vanuit hun eigen persoonlijkheid effectiever en slagvaardiger kunnen opereren."

Ontwikkelen van medewerkers

Knook vindt het ook belangrijk dat leidinggevenden meer oog krijgen voor de ontwikkeling van hun medewerkers en hun teams. "Vroeger veranderde er niet zo

In 5 stappen naar realistisch leiderschap

1. Weet wie u bent

Weet waar u goed in bent en wat u beter aan een ander kunt overlaten. Inzicht in uw eigen kunnen bepaalt ook in hoeverre u in staat bent om uiteenlopende situaties adequaat te beoordelen en daarop gepast te reageren.

2. Ken uw opdracht

Iedere taak heeft zo zijn eigen stijl die daarbij het best aansluit. Als leidinggevende is het – ongeacht het niveau binnen de organisatie waar u werkzaam bent – goed om te kijken naar wat precies uw rol of taak is en hoe uw persoonlijke drijfveren daarop aansluiten.

3. Overzie het speelveld

De dynamiek van de organisatie is ook bepalend voor uw leiderschap. Waar een crisissituatie vraagt om daadkracht is er binnen een beheerste veranderingsorganisatie juist behoefte aan een gemêleerde mix aan leiderschapsstijlen.

4. Weet waar de risico's liggen

Welke risico's brengt mijn voorkeursstijl van leidinggeven met zich mee? Wat is mijn primaire gedrag in geval van hoge druk en stress? En hoe moet ik risico's inschatten bij andere mensen en culturen? Als u weet waar de risico's liggen, dan weet u van tevoren beter waarop u beducht moet zijn.

5. Blijf jezelf

Tenslotte is het de kunst om alles overziend de juiste keuzes te maken. Zodra u als leidinggevende uw eigen positie in het speelveld helder hebt en u weet wat mensen en de omgeving nodig hebben om te presteren, kunt u een effectieve strategie kiezen die past bij de omstandigheden, maar die ook aansluit bij uw eigen persoonlijkheid.

veel in de organisatie, maar die tijden liggen achter ons en managers moeten meer gaan nadenken over vragen als: hoe sta ik ervoor met dit team over een, twee of vijf jaar? Waar managen vroeger een kwestie was van 'het werk verdelen', moeten leidinggevenden nu actief werken aan de ontwikkeling van medewerkers, zodat ze breder inzetbaar worden en ook in andere organisatieonderdelen en in andere functies uit de voeten kunnen. Dat vraagt van managers dat ze meer naar voren kijken en oog hebben voor wat medewerkers motiveert; dat bepaalt immers voor een belangrijk deel in welke richting ze zich met succes zouden kunnen ontwikkelen." "Ook het omgaan met onzekerheid van medewerkers is belangrijk. Hierbij begint de daadkracht die onze organisatie binnen sijpelt haar werk te doen. Het oeverloos praten zonder resultaat maakt steeds meer plaats voor gewoon uitproberen en laten zien dat het ook hele mooie kansen biedt. Dat is soms heel verfrissend", vertelt Knook. "We zijn op de goede weg."