

EEN GOED GESPREK LEVERT VAAK MEER OP DAN EEN NOTA



**Interview met
Joke Goedhart**
*Secretaris directeur
Hoogheemraadschap de
Stichtse Rijnlanden*

Meer aandacht voor mensen, minder voor regels. Heel simpel gezegd is dat de uitdaging die Joke Goedhart zichzelf gesteld heeft in haar rol als secretaris directeur bij Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. 'Ook in deze tijd liggen er kansen om de leefwereld meer leidend te laten zijn', vertelt ze in een interview met Hiemstra & De Vries.

Het heeft veel tijd nodig, lacht Joke. Ze is al bijna zeven jaar aan de slag bij het Hoogheemraadschap en nog altijd vindt ze het soms een 'worsteling' om de hiërarchie en de cultuur van regels te doorbreken.

'Gelukkig ben ik van nature een optimist. Dus ik zie langzaam maar zeker toch zaken veranderen.' Vooropgesteld: Joke is geen voorstander van het veranderen om het veranderen. 'Nee, dat niet. Het is meer: ik zie dat zaken beter gaan als je de luiken opent. Als je de medewerker en zijn talent centraal stelt. Als je de opgave centraal stelt en niet de regels. Als je contact zoekt met de mensen voor wie je het doet. De spanning tussen de systeemwereld en de leefwereld, die houdt me al bezig zolang ik ambtenaar ben.'

Flexibele overheid

Om de leefwereld in de hoofden van 'haar' mensen te krijgen, is Joke eerst vooral intern aan de slag gegaan. 'Ik moet zeggen dat we steeds beter slagen in een andere manier van organiseren. Daar ben ik trots op, want ik moest door een behoorlijke traditionele manier van denken en werken breken.' >

vervolg

'Dan zeiden mensen: jeetje, wat ben jij toch met die organisatie bezig. En dan antwoordde ik: Ja, maar als je als organisatie niet weet voor welke waarden je staat, wat heb je dan in de buitenwereld te vertellen? Als je alles in regeltjes giet, dan ben je toch ook niet de vrolijke medewerker die buiten de deur de flexibele overheid vertegenwoordigt? Terwijl dat wel mijn ideaalbeeld is. De huidige tijdgeest vraagt erom. De overheid weet echt niet overal het antwoord op. We moeten het hebben van 'samen met'.'

Joke noemt het tegengaan van bodemdaling in het veenweidegebied als voorbeeld van zo'n flexibele overheid. 'In die opgave heeft het waterschap bewust veel effort gestoken in het gesprek met de boeren. Het gaat om hun toekomst. We zijn behoorlijk geslaagd in het samen optrekken. Dat gaf een fantastisch resultaat.' In andere dossiers kan dat stroever lopen. 'Wij zijn nu eenmaal ook een overheid, die eigenstandig taken uitvoert of de handhaver is. Dan is het soms lastig

om het goed te doen. Als je overlast veroorzaakt bij bijvoorbeeld de zuivering van afvalwater, of je kan de droge voeten bij hevige regenval niet garanderen, dat sta je met 1-0 achter. Het gaat erom dat je als organisatie onderkent dat je verschillende rollen hebt die je op verschillende manieren kunt invullen.'

Gewoon vertellen

De vraag is hoe je medewerkers toerust op die verschillende rollen. 'Dat is soms lastig', beaamt Joke. 'Het heeft met zelfbewustzijn en zelfvertrouwen te maken. Waar ik veel baat bij heb, is om tegen medewerkers te zeggen: als je een goed idee hebt, kom het me dan gewoon vertellen en schrijf geen nota. De reflex om alles op papier te willen zetten is bij de overheid heel groot. Terwijl: papier is geduldig, het dwingt niet tot actie. Voor mij is het belangrijk om te weten waarom we iets willen doen. Daar ga ik graag het gesprek over aan en dan kom ik graag werkendeweg tot resultaat. Je hoeft mij niet van A tot Z te overtuigen, zeg ik vaak. Ga het maar gewoon proberen. Mensen hebben daar heel erg aan moeten wennen.' >



Beeld: Schneider Electric



Beeld: Okkema

“ Ikzelf kies ervoor om de kaders wat te vervagen

vervolg

Dat komt, denkt Joke, omdat de overheid het gelijkheidsprincipe heel hoog in het vaandel heeft staan. 'De blinde reflex is: wat zijn de regels? Als je bij de overheid komt werken, word je bij de poort als het ware overgoten met een ambtenarensausje. Dat geeft misschien zekerheid en houvast. Maar waarom zou alles voor iedereen hetzelfde moeten zijn, als niemand hetzelfde ís? Met het goede gesprek en de menselijke maat kom je verder. Waarbij je overigens soms ook moet constateren dat niet iedereen bij de overheid, of het Hoogheemraadschap past.'

Dealen met onzekerheid

Het vraagt om lef, het 'tegendraadse management' van Joke. 'Misschien wel een beetje', lacht ze. 'De vraag is: hoe ver durf je te gaan in het centraal stellen van de leefwereld? En kun je dealen met onzekerheid? Nou, ik wel, maar het blijft een worsteling en een blijvende zoektocht naar het juiste evenwicht. Kaders heb je immers altijd, maar die kaders kun je oprekken, of de ruimte binnen die kaders pakken. Ikzelf kies ervoor om de kaders wat te

vervagen.'

De effecten van de coronacrisis lijken op het eerste gezicht op de hand van Joke. 'Ik zie dat niet de systeemwereld, maar de leefwereld momenteel dominant is. Dat maakt dingen vloeibaar. Ook de digitale transformatie gaat - weliswaar noodgedwongen - met sprongen vooruit. Tegelijkertijd heb ik daar zorgen over. Kantoormensen verliezen de voeling met de mensen voor wie ze het doen en de mensen mét wie ze het doen. Op kantoor heb je soms aan een half woord genoeg. Digitaal is dat veel lastiger. Ik zie hoeveel energie het kost. Gelukkig zijn de mensen die bij waterschappen werken heel adaptief. Het zit in de aard: wij leven en werken dicht op het water. Dan zit aanpassing in je genen. Maar toch hoop ik dat het menselijk contact snel hersteld wordt. Misschien had je het inmiddels begrepen: de menselijke maat is de rode draad in alles wat ik doe. Dat zal ook voor de overheid van de toekomst blijven gelden.'

Beeld: o-gen.nl