

Sturen en leiden

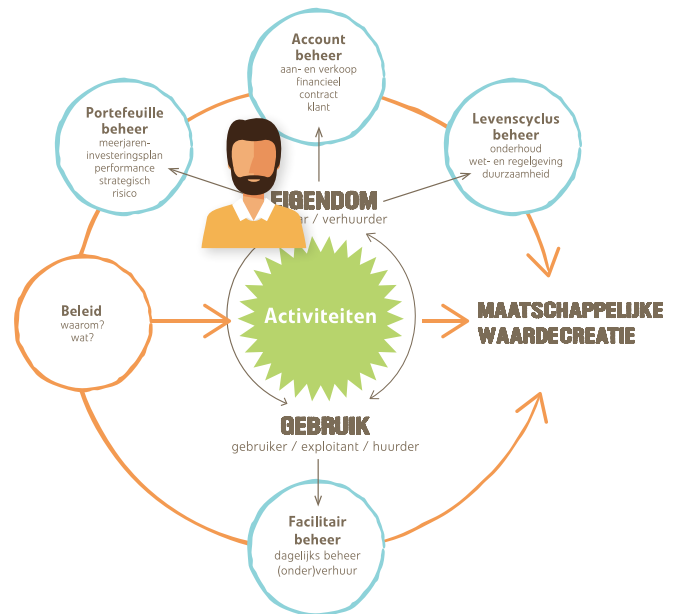
# Sturen en leiden

Een organisatie kan alleen maatschappelijke waarde creëren als ze haar omgeving kent en de omgeving weet wat ze aan de organisatie heeft. Wat kan zij van haar verwachten en waarvoor kan zij bij haar terecht? Om dit te bereiken is het voor de organisatie van groot belang als één gezicht naar buiten te treden. Dit vraagt consistentie en helderheid in de dienstverlening en het handelen, waarvoor continue afstemming nodig is binnen en buiten de organisatie.

De leidinggevende rol is een belangrijke factor om dit te bereiken. Het is aan deze rol om met de beschikbare personen en middelen de organisatie (in) te richten en te sturen, zodanig dat de gewenste maatschappelijke waarde wordt gerealiseerd.

## Verantwoordelijk voor het:

- aangaan en onderhouden van relevante relaties ;
- totaal aan werkzaamheden (eindverantwoordelijk voor alle rollen);
- geïnspireerd, gemakkelijk en verantwoord werken;
- beschikbaar zijn van de juiste mensen en middelen;
- voeren van een duidelijke koers in de uitvoering van het werk en de organisatie, ook als deze verspreid is over de organisatie en/of buiten de gemeente ligt.



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Mensen en vastgoed laten floreren.
- **Persoonlijk:** Leiderschap, besluitvaardig, duidelijk.
- **Conceptueel:** Visie en koersvast.
- **Inhoudelijke kennis:** Vastgoed, samenwerken (van opdrachtgeverschap tot coachend), dynamiek in publieke organisaties.
- **Relationeel:** Luisteren en ondersteunen, grenzen stellen, omgevingsbewust/ -sensitief (ook politiek/ bestuurlijk).
- **Operationeel:** Kwaliteitsgericht, organiseren.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- (Bouw)technische bedrijfs-/bestuurskunde, Master Real Estate Management.

## Netwerken

- Lokale netwerken;
- Bouwstenen-netwerk Chefs Vastgoed.

# Ad van de Gevel

Ad van de Gevel is sinds 2010 hoofd gebouwen bij het vastgoedbedrijf van de gemeente Tilburg. Hij stuurt een team van 18 man aan en is eindverantwoordelijk voor het beheer van 160 gebouwen in de stad, goed voor een omzet van € 30 miljoen per jaar. Een pittige functie, maar juist daárin ligt voor hem de uitdaging. 'Hoe moeilijker de situatie, hoe beter ik gedij.'

Een afdeling die in een periode van tien jaar zeven leidinggevenden kende en door verschillende reorganisaties is vastgelopen. Precies deze situatie trof Ad aan toen hij destijds in zijn functie begon. Voor de meeste mensen bepaald geen droomvacature, maar voor hem wel. 'Ik ben iemand die ervan houdt om vanuit een fundament iets helemaal op te bouwen. Ook letterlijk trouwens want ik kom van oorsprong uit het aannemersvak.'

## Vertrouwen

Hoe dat werkt met de opbouw van een team? Ad: 'Dat begint met een visie en weten waar je naartoe wil, duidelijk en stevig zijn, mensen motiveren, goed kunnen luisteren en ervoor zorgen dat ze zich gesteund voelen. Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. Vertrouwen in jezelf, om te beginnen. Zo was het in het begin hard werken om mensen mee te krijgen. Ik was de achtste in rij als leidinggevende, dus de houding was een beetje van: die zal ook wel weer weggaan, het zal onze tijd wel duren. Dat betekende dat ik mijn rol als leidinggevende stevig heb moeten pakken en mijn paaltjes duidelijk heb moeten uitzetten.'

## Mannenwereld

'Toen het uiteindelijk bij iedereen was ingedaald dat ik zou blijven, kon ik vervolgens de teugels meer laten vieren en in een coachende rol gaan zitten; ofwel loslaten en vertrouwen geven. Daarnaast heb ik geprobeerd de juiste balans in de

samenstelling van mijn team te krijgen. Zo is vastgoed van oudsher een mannenwereld, maar inmiddels werken er ook veel vrouwen op de afdeling. En ook jonge mensen. Die diversiteit in een team is nodig om open te blijven staan voor nieuwe ontwikkelingen en invalshoeken.'

## Loslaten

'Hoewel gemeenten bekend staan als een hiërarchische omgeving met leidinggevenden die allemaal in control willen zijn en daardoor hun team soms iets te strak houden, is dat volgens Ad de laatste jaren flink aan het veranderen. 'Mensen in hun kracht zetten en vanuit competenties werken, staat nu veel centraler. Dit vanuit de gedachte: als mensen doen waar ze goed in zijn en hierin plezier hebben, betekent dat winst voor zowel de gemeente als de werknemer.'

Dat loslaten en vertrouwen hebben, is soms best lastig als leidinggevende, merkt hij. 'Al helemaal omdat de afdeling van-

wege het maatschappelijke en financiële belang ook veel met de politiek te maken heeft. We liggen dus onder een vergrootglas. Ik probeer altijd zo eerlijk mogelijk naar mijn mensen te zijn over mijn eigen onzekerheden. Dan kom je ver met elkaar, merk ik.'

## Groepsapp

'Die openheid ervaar ik ook binnen het Bouwstenen-netwerk, waar we zelfs een groepsapp hebben met de leidinggevenden onderling. Elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkeling en hierover sparren; voor mij van grote waarde! Ik zou nog graag zien dat we behalve informatie en kennis ook personeel gaan uitwisselen, bij ziekte of piekperiodes bijvoorbeeld. Dat zou een mooie ontwikkeling zijn.'

