

'IK WIL VOORAL VOELEN WAARVOOR IK HET DOE'

GEMEENTESecretaris PIM VAN VLIET



Als jonge veertiger is Pim van Vliet vorig jaar benoemd tot gemeentesecretaris. Een gewichtige carrièrestap voor de licht in het leven staande voormalige rijksambtenaar. Voor Van Vliet is ambitie geen kwestie van een horizon nastreven, maar een gevolg van ontmoetingen. 'De vraag wat je later wilt worden, vind ik irrelevant.'

'Het was op een maandag. Ik verhuisde van mijn oude kantoor, beneden, naar de fraaie werkkamer, die mij op een bepaalde manier ontzag inboezemde. Op die dag ging de knop bij mij om. Ik was vanaf dat moment echt gemeentesecretaris.' Tussen juni en oktober werd Van Vliet door haar voorganger Jan Nauta geleidelijk ingewerkt. Een lange overdrachtsperiode, erkent ze, en wel zo prettig want zij kon goed door een deur met Nauta.

Wie de loopbaan van Pim van Vliet overziet, vallen twee bewegingen op: haar cv bouwt zich gestaag op. Zij klom op van beleidsmedewerker, via projectleider en diverse managementrollen bij het ministerie van Justitie en Veiligheid tot gemeentesecretaris. Tegelijk maakte ze een beweging van internationaal – ze studeerde internationale betrekkingen in Groningen en liep stage bij de Verenigde Naties – via nationale departementen naar de lokale overheid. Zij was betrokken bij de vorming van de nationale politie en de staatkundige hervormingen van de Nederlandse Antillen, maar ook bij de organisatieontwikkeling en -vernieuwing binnen het ministerie van Justitie zelf. Het werken met mensen, dat spreekt haar aan in haar beroep. De 1.500 ambtenaren in Leiden voor wie Van Vliet nu algemeen directeur is, zijn van een ander slag dan haar vroegere collega's in rijksdienst. 'Bij de ministeries werd door ambtenaren vooral op kantoor gewerkt. Bij de gemeente zijn we gewend gemakkelijk samen te werken met mensen in de stad. Die cultuur is echt een verademing.'

Bij aanvang van dit interview laat Van Vliet een foto zien van vier generaties gemeentesecretarissen, met

haar drie voorgangers. Markante heren, onderstreept ze, in wier voetstappen zij treedt. Maar: 'Je hebt mensen die zeggen: *ik ben maar een passant*. Dat past niet bij mij.'

Moet u in uw rol nieuwsgierig zijn naar wat mensen beweegt?

'Bij de sollicitatie voor deze functie werd mij gevraagd om een pitch te doen van mijn eigen persoonlijkheid. Ik vertelde dat nieuwsgierigheid bij mij hoort – ik ben benieuwd naar nieuwe ervaringen en naar de personen om me heen. Dat past ook bij de kwetsbaarheid van dit werk.'

Hoezo kwetsbaarheid?

'Nou, mensen zien hier dingen van mij, waar ze wat van vinden. Daar moet ik aan wennen. Af en toe zegt mijn adviseur tegen mij: *het schijnt dat jij dat en dat niet wil*. Dat denken mensen dan aan mijn gezicht af te lezen en die indruk zingt dan rond onder mijn collega's. Daar ben ik me niet altijd van bewust. Er wordt in deze functie dus over je gepraat, op je gelet.'

Wat gebeurt er met u als u dat hoort?

'Dat doet iets met me. Er wordt anders naar mij gekeken nu ik niet zomaar een lid van het managementteam ben, met nog een gemeentesecretaris of directeur-generaal boven mij. Ik draag nu de eindverantwoordelijkheid en dat voel ik wel. Tegelijk weet ik dat ik het precies zo wil aanpakken, door transparant te zijn. Kijk, ik ben van nature adaptief, kan gemakkelijk met verschillende mensen omgaan. Het risico daarvan is dat ik, nu

ik in de etalage sta, moet oppassen dat ik me niet te veel aanpas. Wat ik dus echt wil? Ik ben een sensitief iemand, soms een beetje kwetsbaar, maar ook stevig genoeg om de dingen te doen die ik wil doen.'

Hoe helpt uw sensitiviteit u in uw werk?

'In mijn werk voor verschillende bewindslieden en ambtenaren heb ik geleerd politiek sensitief te zijn. De keerzijde van die vaardigheid is dat ik me soms iets te behendig gedraag. Dan weet ik dat ik iemand te veel op zijn gemak stel. Om daarin in balans te zijn, helpt mijn team mij. Ik hoop hier in de samenwerking een sfeer te creëren van authenticiteit. Ik heb daarom veel mensen om me heen, die kritisch op mij zijn.'

Waarop doelt u met die behendigheid?

'Nou, in mijn laatste functies op het ministerie zat ik dicht op de minister en de staatssecretaris. Daar merkte ik dat ik de bewindspersonen soepel leerde lezen. Hadden ze een spreektekst of een brief aan de Tweede Kamer nodig, dan toverde ik de juiste zin zo uit mijn mouw. De bewindspersoon was daar natuurlijk erg blij mee, en kon weer verder met zijn werk. Maar steeds meer zette het mij aan het denken: wat voeg ik zelf nou toe aan het maatschappelijke vraagstuk? Mijn eigen behendigheid ging me daarom meer en meer tegenstaan. Het werd een trucje, iets gemaakts, iets wat niet paste bij mij. Want ik heb altijd met overtuiging voor de publieke zaak gewerkt. Ik wil vooral voelen waarvoor ik het doe.'

Hoe geeft u invulling aan leiderschap met het hart?

'Ik vind het belangrijk om een sfeer te creëren waarin we ons allemaal veilig voelen om fouten te maken. Dat klinkt misschien obligaats, maar ik denk dat het nodig is daarin te investeren om mensen goed te laten presteren. Tegelijkertijd mogen we onze taken wel wat zakelijker en planmatiger aanpakken. Ik ben ervan overtuigd dat we ons werk goed willen doen. Tegelijk zeggen we in deze organisatie tegen erg veel dingen ja. We zijn dus toegankelijke en enthousiaste mensen, maar we zijn soms minder goed in het afmaken van

onze voornemens. Daarom ben ik voor een zakelijke aanpak, een beetje hard. Immers, als overheid worden we ook hard afgerekend op onze prestaties. Dus met mijn hoofd leidinggeven, dat gaat vanzelf. En met mijn hart? Dan denk ik dat het in de eerste plaats gaat om de vraag: wie ben je als mens?'

En? Wat is uw mensbeeld?

'In de basis positief. Ik houd van leidinggevendenden die me keuzevrijheid bieden. Maar wat ik prettig vind, is niet noodzakelijkerwijs wat een ander ook fijn vindt. Toen ik als beginnend leidinggevende een jaar manager control was, merkte ik dat mijn team behoefte had aan een directiever leidinggevende. Die hielden niet van: zo ongeveer en: we begrijpen elkaar wel, toch? Ik heb daarom geleerd om af en toe te schakelen, afhankelijk van degene die ik aanstuur.'

Bent u wel eens teleurgesteld in uw positieve mensbeeld?

'Het was ergens in het begin van deze eeuw, toen ik werkte bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst, dat er ergens van binnen een cynisme bij me optrad. Ik zag bovenal oprechte mensen, maar ook mensen die procedures misbruiken. Ik leerde het opportunisme van de advocaten in dat specialisme kennen. Toen ik die cynische houding gewaar werd, ben ik andere dingen gaan doen. Cynisme past namelijk niet bij mij. Maar die ervaring heeft mijn mensbeeld niet wezenlijk veranderd.'

Het stadhuis wordt verbouwd en de gemeente gaat flexwerken en 'opgavegericht' werken. Hoe krijgt u uw mensen mee?

'Om de organisatie daarin mee te krijgen, kan ik alleen maar zorgen dat de verandering niet alleen van mij afhangt. De verandering moet in zekere zin vanzelf uitdijen. Ik sprak onlangs iemand die onderzoek doet naar de vraag: waarom beklijven veranderingen van managers zo vaak niet? Zijn conclusie: mensen kijken maar ten dele naar boven. Niet de baas, maar hoe rechtstreekse collega's met verandering omgaan, is bepalend. Werk je met zijn zessen samen en blijven

BIJ LEIDINGGEVEN VANUIT
HET HART GAAT HET
IN DE EERSTE PLAATS
OM DE VRAAG WIE JE
BENT ALS MENS

vier van de zes op dezelfde manier werken, dan verandert het team niet. Wat ik als gemeentesecretaris dan kan doen? Hopen dat ik steeds meer een coalitie van bereidwilligen weet te smeden voor mijn gedachtegoed. Dat vraagt om verrekke veel organisatie. En tijd.'

Op welk moment in uw leven had u het idee leiding te willen geven?

'Dat zat er van jongs af al in. Ik had een innerlijke drijfveer om mijn kop boven het maaiveld uit te steken. Ik wilde studeren. En aan het eind van mijn opleiding wilde ik stage lopen bij de Verenigde Naties in New York. Dus heb ik een sponsor benaderd en geld geleend om naar New York te gaan. Ik laat me in mijn keuzen leiden door de overtuiging dat dat op dat moment het beste is om te doen – soms ook met een bonkend hart, want het kan erg ongewis zijn. Dus heb ik nooit een vast uitgestippeld pad gevolgd. Ik ben ooit op gesprek gevraagd bij de Algemene Bestuursdienst. Die hebben een ambtenarenklasje voor toptalent. Daar kreeg ik de vraag: wat wil je later worden? Ik zei dat ik dat nog niet wist en dat ik dat niet het belangrijkste vond. Dat vonden ze niet het goede antwoord. Twee jaar later heb ik overigens alsnog het leiderschapsprogramma gevolgd. Dat voorval laat wel zien hoe ik erin sta. Ook nu weet ik niet wat ik hierna graag zou willen doen. Het houdt me nog steeds niet bezig.'

Stelt u diezelfde vraag ook wel eens aan anderen?

'Nooit. Ik vind het irrelevant. Ik spreek graag met mensen over hun ontwikkeling. Maar nooit vraag ik wat mensen later willen worden.'

Wat gebeurt er met mensen die lang iets doen wat niet bij hen past?

'Dat is voor iedereen verschillend. Maar ik stoort me eraan als mensen cynisch worden, als ze voortdurend zeggen: *dat hebben we al geprobeerd, dat moeten we niet nog eens proberen*. Dan denk ik: wat doe jij hier dan, heb je het nog wel naar je zin? Ik heb twee keer ge-

PIM VAN VLIET

Functie: Gemeentesecretaris

Aantal jaren in functie bij gemeente Leiden: sinds 1 oktober 2018

Leeftijd: 42

Opleiding: Internationale Betrekkingen aan de Rijksuniversiteit Groningen

Eerdere functies:

- (beleids)medewerker, Immigratie- en Naturalisatiedienst (2000-2004)
- beleidsadviseur migratie, Ministerie van Justitie (2004-2009)
- projectleider staatkundige hervormingen Nederlandse Antillen, Ministerie van Justitie (2009-2011)
- plaatsvervangend programmamanager doorontwikkeling politieorganisatie, Ministerie van Justitie en Veiligheid (2011-2012)
- programmamanager control, Directoraat-Generaal Politie, Ministerie van Justitie en Veiligheid (2012-2013)
- manager regie en strategie, Directoraat-Generaal Politie, Ministerie van Justitie en Veiligheid (2013-2016)
- projectdirecteur migratie, Directoraat-Generaal Vreemdelingenzaken, Ministerie van Justitie en Veiligheid (2016-2017)
- interim manager concernstaf, Gemeente Leiden (2017-2018)
- gemeentesecretaris, Gemeente Leiden (2018-nu)

Overige wetenswaardigheden: getrouwd, 2 kinderen.

Hobby's: zeilen, hardlopen, wandelen, lezen.

GEMEENTE LEIDEN

Aantal inwoners: 124.417

Aantal medewerkers: 1.300

Begroting 2019:

- Inkomsten: € 479,1 miljoen
- Uitgaven: € 490,2 miljoen

dacht dat ik het issue te pakken had bij iemand. Er was er een bij wie dat inderdaad zo was: die is andere dingen gaan doen. Bij een ander heb ik te veel mijn eigen beeld geprojecteerd. Want diegene zat toch goed op zijn plek.’

Is het voor u gemakkelijk toe te geven dat u fout zat?

‘Ja, maar dat neemt niet weg dat ik soms ook tijd, en de feedback van anderen, nodig heb om mijn fout in te zien. Belangrijk is dat je met elkaar goed door één deur kunt. In politieke organisaties staat zo vaak de schuld-vraag centraal. Ik heb daar een allergie voor. Die vraag levert verrekte weinig op. Mensen zeggen vaak dat je moet teruggaan in de situatie om de oplossing te vinden. In mijn ervaring is die oplossing daar meestal niet te vinden.’

Hoe gaat u om met de uitdaging dat de politieke realiteit uw werk teniet kan doen?

‘Wij nemen de gemeenteraad al vroeg in het proces mee. Neem gebiedsontwikkeling – dat is ontzettend tastbaar, dat gaat over je wijk of je straat. De gemeenteraad wil dat we de participatie met de buurt opzoeken. Daarom zijn wij parallel bezig met het *wat*, maar ook met het *hoe*. We merken dat als je de raad daarin vroeg meeneemt, dat draagvlakvergroten werkt in het besluitvormingsproces. Tegelijk is het spannend: want er is een ongeschreven regel dat ambtenaren niet zonder toestemming van het bestuur met raadsleden praten. Toch ben ik als gemeentesecretaris alle negen fracties langsgeslagen om hen te vragen hoe ze tegen ons aankijken. Daar stonden ze voor open, hoor. Het bleek dat gemeenteraadsleden erg geïnteresseerd zijn in de vraag hoe we het doen – meer dan in wat we doen.’

Wanneer was de laatste keer dat u boos was?

‘Dat was ook een vraag die ik bij de sollicitatie kreeg: wanneer ben jij nou eens boos? Maar ik heb dat niet. Boos ben ik gewoon niet. Ja, professioneel kan ik soms poepchagrijnig zijn. Maar je zult me nooit met slaande deuren een kamer uit zien lopen.’

Haar communicatieadviseur Leontien van der Kroon voegt toe: ‘Pim heeft de gave dat ze in vervelende situaties heel snel kan schakelen. Het is alsof je haar ziet denken: oké, zo kan dat dus ook. Boosheid heeft ze nooit.’

U bent een geduldig mens?

‘Ik probeer snel te schakelen, in te zien waarom iets zo is gelopen. Door dat te doen, zie ik al gauw reden om te denken: dat kan zo ook. Als ik een moeilijk gesprek voer, creëer ik altijd een bedding waarin het gemakkelijk is om tot een oplossing te komen. Ik besef dat dat een valkuil is, want af en toe mag het ook best een beetje knallen. Ik heb ook wel eens mensen om mij heen die ergens met gestrekt been in kunnen gaan. Die vaardigheid zou ik af en toe zelf ook een beetje meer willen hebben.

Maar begrijp me niet verkeerd: ik kan ook in alle rust heel goed duidelijk maken wat ik wel en niet wil.’

Wat wilt u bij uw vertrek achterlaten?

‘Dat ik in de onderlinge verhoudingen tussen mensen, tussen college en ambtenaren, heb bijgedragen aan een sfeer van veiligheid en plezier, een cultuur waarin mensen worden uitgedaagd om kritisch te zijn, én om zichzelf te ontwikkelen. Dus ik hoop gaandeweg mijn loopbaan minder terug te horen dat mensen zich niet veilig voelen als ze met ideeën komen die kritisch ontvangen worden, of dat ze het moeilijk vinden om iemand tegen te spreken.’

BIJ VERANDERING
KIJKEN MENSEN MAAR
TEN DELE NAAR BOVEN
- NIET DE BAAS, MAAR
HOE RECHTSTREEKSE
COLLEGA'S MET
VERANDERING OMGAAN,
IS BEPALEND