



RIJKSWATERSTAAT



DE AFGELOPEN JAREN HEEFT RIJKSWATERSTAAT GROTE STAPPEN GEZET OM ZIJN DOEL TE BEREIKEN, NAMELIJK OM ALS ÉÉN TEAM INTENSIEF SAMEN TE WERKEN MET ANDEREN EN ELKE DAG DE RESULTATEN TE VERBETEREN. OM OPTIMAAL GEBRUIK TE MAKEN VAN DE KENNIS DIE BIJ DE MEDEWERKERS BESCHIKBAAR IS, HANTEERT RIJKSWATERSTAAT DIENEND LEIDERSCHAP. HOE WERKT DAT, ALS EXPONENT VAN DE KR8-METHODE?

## 'DIENEND LEIDERSCHAP PAST IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING'

**M**onique Smeijers maakte eind 2009 de overstap van de politie naar Rijkswaterstaat en is sinds maart 2012 algemeen directeur Corporate Dienst. Ze vindt dat werkgeverschap niet los kan worden gezien van leiderschap. "Niet om het op een voetstuk te zetten", legt ze uit, "maar omdat iedere medewerker naast persoonlijk leiderschap ook sturing nodig heeft. Een organisatie excelleert alleen als medewerkers zich kunnen ontplooiën en zich optimaal aan hun opdracht kunnen wijden. Daar moeten leiders, kaderstellende managers, voor zorgen."

Ze vervolgt: "De missie van Rijkswaterstaat is: samenwerken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat blijft de komende jaren belangrijk. Om die missie te vervullen, zorgen we voor een duurzame leefomgeving met een vlotte en veilige doorstroming op weg en water, en voor droge voeten én fungeren we als betrouwbare partner. Wij worden steeds meer een regievoerende organisatie, met een gezonde afstand van het werk dat we toebedelen aan andere (markt)partijen. We beseffen echter dat de markt ons niet altijd kan ontzorgen. Expertise in eigen huis is en

< Monique Smeijers

blijft nodig, om ook in de toekomst goed met het gemeenschapsgeld om te gaan en onze missie te realiseren."

### DIENEND LEIDERSCHAP

Welk type leider heb je volgens Smeijers nodig om je organisatiedoelen te realiseren en als organisatie toekomstbestendig te zijn? "In mijn loopbaan heb ik alle stromingen binnen leiderschap wel meegemaakt", stelt Smeijers vast. "Waar het allemaal op neerkomt, is dat je je als leidinggevende vanuit zelfinzicht en oprechte interesse beter kunt richten op de medewerker en hem kunt stimuleren. Ik omschrijf dat als 'hart en hard': je moet aandacht hebben en empathisch zijn, maar je moet ook eerlijk en duidelijk communiceren over welke verwachtingen je van iemand hebt, en terugkoppelen wat je als leidinggevende ziet. De achterliggende gedachte is dat mensen meer kunnen dan ze zelf beseffen en dat je dat 'verborgen' potentieel aan moet boren. Dat kan alleen als mensen zich veilig voelen binnen je organisatie, waardoor ze boven zichzelf uitstijgen. Dát is voor mij dienend leiderschap."

Dienend leiderschap is een intrinsiek element van de KR8-methode van Rijkswaterstaat, die is afgeleid van de Lean-methode van Toyota. Daarbij gaat het erom elke dag het werk te verbeteren door mensen in hun kracht te zetten.

### VERNIEUWEN

Die omslag naar dienend leiderschap maak je niet zomaar, weet Smeijers. "Dat is een kwestie van vallen en opstaan. Als leidinggevend zijn we opgevoed om heel snel ergens iets van te vinden en met oplossingen te komen. Terwijl het maar zeer de vraag is of de medewerkers, en uiteindelijk de klant, daar baat bij hebben. Elke organisatie heeft zo haar ongeschreven regels, en elke medewerker moet zelf bepalen of die regels stroken met zijn zelfontwikkeling en daarmee dus ook het effect in de organisatie. Ik vind het zelf bijvoorbeeld belangrijk om elke week een dagdeel op werkbezoek te gaan en medewerkers te spreken die het werk uitvoeren. Dat vind ik leuk en leerzaam, en persoonlijke betrokkenheid bij de medewerkers is voor mij belangrijker dan een

## 'HET GAAT EROM ELKE DAG HET WERK TE VERBETEREN DOOR MENSEN IN HUN KRACHT TE ZETTEN'

Rijkswaterstaat  
Leiderschap  
Werkprocessen  
Competenties

vergadering bijwonen. Je moet echter wel volhardend zijn om de regels te doorbreken." "Eerlijk gezegd vind ik dienend leiderschap soms ook lastig", stelt Smeijers. "Tijdens werkbezoeken word ik vaak uitgenodigd om aanwezig te zijn bij visueel management, sessies met zoneborden waarop de werkzaamheden voor de komende periode inzichtelijk worden gemaakt. Dan zit ik met medewerkers om tafel en moet ik op mijn handen zitten om vooral te luisteren en niet inhoudelijk te sturen. Ik vraag mijn medewerkers ook gericht om feedback op mijn dienend leiderschap, want 'elke dag beter' geldt ook voor mij."

Ze vervolgt: "In de ruim tweehonderd jaar van zijn bestaan heeft Rijkswaterstaat altijd het lef gehad om te vernieuwen, te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en aandacht te schenken aan diversiteit in de organisatie. Onze kern wordt gevormd door voortdurende vernieuwing. Dat koppelen we ook echt aan de in-, door- en uitstroom van medewerkers. We zetten daarbij in op de duurzame inzetbaarheid en het lerende vermogen van Rijkswaterstaters. Daar hebben we interne maatwerktrajecten voor." "Bij Rijkswaterstaat bestaat een duidelijke wisselwerking tussen productie en personele ontwikkeling", stelt Smeijers. "We moeten onze productiedoelen halen én we kunnen als organisatie excelleren als we onze medewerkers stimuleren om te investeren in zichzelf. We moeten presteren en resultaatgericht zijn en daarnaast ook naar leren en ontwikkelen toe."

Ze besluit: "Voorheen was werken bij Rijkswaterstaat een loopbaan voor het leven. Nu moeten we bezuinigen door efficiënter onze processen in te richten. Dat betekent minder mensen en dus ook minder leidinggevend. Je staat ervan versteld hoe loyaal iedereen is. Dat is de kracht van onze organisatie, maar is ook moeilijk in een tijd van krimp. Ik denk dat er door de crisis een paradigma-wijziging plaatsvindt, in de zin dat leiderschap richting 2020 steeds meer op een faciliterende en ondersteunende wijze ingevuld zal worden. Dienend leiderschap past in de veranderende samenleving: niet terugvallen op status en ego's, maar uitgaan van de kracht van mensen. Een teken dat we bij Rijkswaterstaat blijven aanscherpen."