

Onderwerp: **Open kettingbrief**

Ontvanger: **Pilar Torres Barrera, gemeentesecretaris in Hilversum**

Afzender: **Monique van Esterik Gemeentesecretaris / algemeen directeur Gemeente Raalte**

Meer info: **aeno.nl/brieflink**

Hey Pilar,

Kettingbrieven hebben iets nostalgisch, vind je niet? Ik weet nog dat ik hier als kind ook vaak aan mee deed. Ze gingen dan van hand tot hand, soms met grootse beloften als je ze doorstuurde en dreigende waarschuwingen als je dat niet deed. Gelukkig vraagt deze versie alleen om een eerlijk verhaal en een nieuwsgierige collega die het stokje verder wil brengen.

Mooi vind ik dat. In een tijd waarin we vooral appen, teamsen, mailen en AI om teksten vragen, dwingt een brief je om stil te staan, woorden zorgvuldig te kiezen en iets van jezelf mee te geven. Daardoor voelt een kettingbrief verrassend actueel.

Toen ik vanuit het A&O fonds het verzoek kreeg om de eerste brief te schrijven, reflecteerde ik op onze rol als gemeentesecretaris. Dat heb ik sowieso veel gedaan de laatste tijd. Het is bijzonder dat ik deze brief nu schrijf, want terwijl deze kettingbrief zijn weg vindt naar jou in Hilversum, ben ik aan het afronden als gemeentesecretaris van Raalte. Per 1 november maak ik de overstap naar woningcorporatie De Woonplaats als directeur-bestuurder. Een rol waarin ik weer dichter bij de inhoud kom, terwijl ik de lessen uit Raalte met me meeneem. Het voelt daardoor ook niet als afscheid nemen van het publieke belang, maar wel als afscheid nemen van een rol die mij heeft gevormd.

De functie van gemeentesecretaris is een prachtige en bijzondere functie. We staan tussen bestuur, organisatie en samenleving, dicht op de politiek zonder zelf politicus te zijn. We geven richting aan de organisatie, maar zijn tegelijkertijd afhankelijk van relaties, vertrouwen en samenwerking. Sommige mensen denken dat onze functie vooral draait om overzicht houden, adviseren en zorgen dat de organisatie goed functioneert. Voor mij zit de essentie ergens anders: in het voortdurend bewegen tussen ambitie en werkelijkheid. Tussen straks en nu.

De maatschappelijke opgaven zijn groot: woningnood, bestaanszekerheid, verduurzaming en leefbaarheid, om er maar een paar te noemen. Tegelijkertijd zijn er een krappe arbeidsmarkt, financiële beperkingen en afhankelijkheden waarop we niet altijd invloed hebben. Juist daar is onze rol interessant. Hoe houd je koers op de langere termijn en doe je recht aan wat vandaag mogelijk is? Hoe voorkom je dat ambities verdwijnen in de uitvoering of juist losraken van de werkelijkheid?





Dat vraagt iets van de positie tussen bestuur en organisatie. Soms moet je richting geven, kaders stellen en duidelijkheid creëren. Soms is juist ruimte nodig, zodat professionals, bestuurders of samenwerkingspartners hun kennis en creativiteit kunnen inzetten. Ik vond de kunst steeds om geen vaste keuze te maken voor sturen of loslaten, maar in het telkens beoordelen wat de situatie vraagt. Wanneer geef je richting? Wanneer organiseer je tegenspraak? Wanneer laat je anderen sturen? En wanneer hak je zelf een knoop door?

Ook persoonlijk heeft die zoektocht mij gevormd. Aan het begin als gemeentesecretaris twijfelde ik vaker dan nu. Had ik alle informatie scherp? Zag ik niets over het hoofd? Nam ik wel het juiste besluit? Mijn tijd als secretaris heeft mij vooral geleerd steeds meer te vertrouwen op mijn morele kompas. Niet omdat dat kompas vroeger ontbrak. De overtuiging dat waarden, integriteit en het publieke belang richtinggevend moeten zijn, is er altijd geweest. De vorming zat vooral in het
vertrouwen in mezelf dat het met dat kompas wel goed zit, juist wanneer vraagstukken ingewikkeld zijn en er geen eenduidig goed antwoord bestaat.

Tegelijkertijd heb ik geleerd dat een moreel kompas niet in afzondering ontstaat. Het wordt gevoed door samenwerking. In gesprekken met bestuurders, collega's, inwoners, vakgenoten en partners hoor je perspectieven die je blik verrijken. Meer en meer ben ik gaan inzien dat bij grote maatschappelijke vraagstukken zelden één waarheid bestaat. In Socrates op sneakers wordt dat mooi 'perspectivistische lenigheid' genoemd: het vermogen om oprecht nieuwsgierig te blijven naar hoe anderen naar dezelfde werkelijkheid kijken.

Misschien is dat ook de reden dat ik onze functie nooit echt eenzaam heb gevonden. Natuurlijk zijn er momenten waarop je uiteindelijk zelf een oordeel moet vormen of een ingewikkelde afweging moet maken. Maar door nieuwsgierig te blijven naar andere perspectieven, sta je in die oordeelsvorming minder alleen. Het helpt om tot betere afwegingen te komen en maakt het dragen van verantwoordelijkheid lichter.

Ik voel me op veel plekken onderdeel van een team: met het MT, met het college, met collega's in de regio en in opgaveteams die samen maatschappelijke vraagstukken verder proberen te brengen. Juist daar ervaar ik wat collectief leiderschap voor mij betekent. Niet dat iedereen overal over gaat, maar dat je bewust gebruikmaakt van de kennis, ervaring en soms ook de tegenspraak van anderen. Iedereen heeft daarin een eigen rol. Het college maakt politieke keuzes; collega's brengen hun verantwoordelijkheid en vakmanschap in. Als gemeentesecretaris verbind je die werelden. Je bewaakt de samenhang tussen bestuurlijke ambities en wat de organisatie kan waarmaken en organiseert het gesprek over wat nodig en haalbaar is.

Intern betekent collectief leiderschap samen koers bepalen en anderen in positie brengen. Extern betekent het erkennen dat maatschappelijke resultaten nooit van één organisatie zijn. Dat vraagt relaties, gedeeld eigenaarschap en wederzijds vertrouwen.

In collectief leiderschap zit de mooiste paradox van ons vak. Van ons wordt verwacht dat we koers houden, richting geven en verantwoordelijkheid nemen. Tegelijkertijd weten we dat goede keuzes ontstaan doordat verschillende mensen hun kennis, ervaring en inzichten inbrengen. Richting geven en ruimte laten zijn geen tegenpolen. Goede ruimte vraagt om duidelijkheid over de bedoeling, en goed sturen vraagt dat je oog houdt voor wat anderen weten en kunnen.

Daarom moet ik ook aan jou denken. We kennen elkaar vanuit de leergang Startende Gemeentesecretaris van de VGS. Aan het begin van mijn loopbaan kreeg ik te maken met een geval van grensoverschrijdend gedrag. Een ingewikkelde kwestie waar ik met jou over heb gespard. Dat was ondanks het onderwerp een prettig gesprek. Je luisterde, stelde vragen en gaf advies. Dat hielp mij om tot een besluit te komen over wat ik met die kwestie zou doen.

Sparren met vakgenoten is waardevol, omdat zij de functie begrijpen en tegelijk voldoende afstand hebben om een andere vraag te stellen. Ook het MT, het college en collega's kunnen een spiegel voorhouden en perspectieven toevoegen. Collectief leiderschap vraagt dat je die tegenspraak actief organiseert. De solistische kanten verdwijnen niet, maar je voorkomt dat je alleen wordt in je denken.

Er is een uitspraak die luidt: "Pijn overkomt je, lijden is een keuze." Die gedachte spreekt me aan. En misschien geldt dat ook wel voor eenzaamheid. Alleen staan kan je soms overkomen. Eenzaam zijn hoeft geen keuze te worden. Je kunt altijd iets doen. Iemand opzoeken. Dat vind ik misschien wel het mooiste van ons vak. We dragen veel verantwoordelijkheid, maar we hoeven het niet alleen te doen. Er is bijna altijd wel een collega die bereid is mee te denken, een spiegel voor te houden of gewoon even te luisteren.

Daarom geef ik deze brief graag aan jou door. En mijn vraag aan jou is: hoe zorg jij ervoor dat je, juist in een functie waarin zoveel lijnen bij elkaar komen, verbonden blijft met de mensen die je scherp houden, inspireren en soms ook tegen durven te spreken?

Groet,

Monique van Esterik
Gemeentesecretaris / algemeen directeur
Gemeente Raalte



Gemeentesecretarissen krijgen vaak met dezelfde uitdagingen en onderwerpen te maken. In deze serie vanuit A&O fonds Gemeenten wisselen gemeentesecretarissen uit het hele land hun ervaringen uit in een kettingbrief. De steller van de brief stelt steeds een prikkelende vraag aan de volgende. Monique van Esterik geeft de pen door aan Pilar Torres Barrera, gemeentesecretaris in Hilversum.

A&O fonds Gemeenten **Voor de verschilmakers.**