

Beste gemeentesecretaris D.U. Aal

Uw gemeente komt om in de plannen en projecten...

Dit artikel is een bijdrage van een van de twee sponsors van de VGS.
Driemaal per jaar verschijnt een redationeel artikel van BMC in ons blad.

Harrie Aardema,
senior adviseur
BMC

Beste gemeentesecretaris D.U. Aal, mag ik u feliciteren? U bent de baas van een aantrekkelijke en moderne woongemeente, waar het prettig werken en toeven is. De programmabegroting van uw raad kent een ambitieus investeringsprogramma. Uw organisatie is vooruitstrevend en dynamisch, informeel en collegiaal, open communicerend, betrouwbaar en proactief, flexibel samenwerkend, interactief netwerkend, resultaat- en vraaggericht.

U zit midden in een cultuuromslag. U gaat voor kwaliteit van dienstverlening. U doet het met INK, met e-government en met een frontoffice. En natuurlijk met integraal management, met planning & control en met een regisserende en coachende leiderschapsstijl. Bij u staat de mens centraal. Vooral de burger.

Wat valt er nog te wensen? Het staat allemaal in uw eigen, formeel vastgestelde bestuurs- en managementfilosofie. Dezelfde mooie missie spreekt uit de toekomstvisie van uw gemeente, uit uw beleidsplannen, uit de personeelsadvertenties en uit uw zeer toegankelijke website.

Directiemodel

Helaas is het beeld binnen uw organisatie nog niet helemaal wat het naar buiten is. Dat loopt natuurlijk een keer in de gaten. In het MT moet het bijvoorbeeld echt anders. Het moet weer ergens over gaan. Niet dat veel te lange gepraat over alles en dus over niks. Het moet afgelopen zijn met dat machteloze non-interventiegedrag. Langzamerhand zitten de wethouders zelf te managen. Er zitten verkeerde mensen in het MT. Douwe Jan en Arno gaan nog wel, maar de rest... En wat heeft u als integere leider en inspirerende bruggenbouwer nou eigenlijk zelf nog te vertellen? Een eindverantwoordelijke algemeen directeur die niks mag, dat kan toch niet? Dat komt van de verkoking, daar moet u eens van af. Weg met de verticale piramidebureaucratie.

Daarom bent u onlangs een organisatieontwikkelingstraject gestart. Geen sectorenmodel of dienstenmodel meer, u neemt nu een directiemodel. Burgergericht, horizon-

taal, plat, flexibel, korte lijnen. Prachtig toch? De afdelingen moeten groter. Daar gaat u dan echte integrale managers op zetten. Niet van die oude, inhoudelijke tegenwerkers, maar mensgerichte en extern gerichte potentials. Desnoods haalt u ze van buiten. Zo krijgt u de touwtjes weer in handen.

Veranderingsmoe

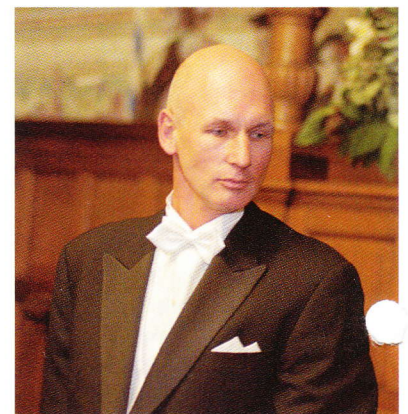
Maar ach en wee, wat een toestand. Een mooie veranderingsnota schrijven en het bestuur over de streep trekken, dat lukt nog wel. Maar u hebt pech met wat er op de advertentie afkomt. Verder duurt het management development-traject te lang. Voor het afgerond is zit u met een ander team. En wat merkt u ervan in de praktijk? De outplacements hakken er flink in. De OR en de bonden, die kosten ook veel tijd. Net als de klankbordgroepen en werkgroepen, om nog maar te zwijgen van uw kruistocht langs alle afdelingen. Want u doet het natuurlijk bottom-up, zoals het hoort. Voor uw gevoel heeft u het verhaal wel honderd keer verteld, maar ja, het hoort erbij. Toch beginnen de senioren binnen de afdelingen zich verdorie te gedragen als een nieuwe leidinggevende laag. Ze willen zelf beoordelingssprekken voeren, omdat het

Harrie Aardema tijdens zijn promotie
21 november 2002 aan de
Rijksuniversiteit Groningen

afdelingshoofd niet zou weten waarover het gaat. Dan laat hij zich toch informeren? Ondanks uw bezoek vragen de mensen op de werkvloer wanneer zij nu eens aan de beurt zijn. Ze nemen u nota bene kwalijk dat u te weinig aan de cultuur doet. Welke cultuur? Ze geven zelf aan dat ze veranderingsmoe zijn. Dat kan echt niet in een lerende organisatie. Ze weten nog niet goed waar ze aan toe zijn, zeggen ze. Waar u eigenlijk heen wilt met de organisatie, vragen ze.

Piepelmanagement

Terwijl het toch zo'n confronterend geformuleerde en duidelijke veranderingsnota is, waarin de bestuurs- en managementfilosofie staat uitgewerkt. U heeft er persoonlijk uw nek voor uitgestoken. Iedereen was het ermee eens.



Het competentieprofiel voor de integrale manager in uw organisatie is een tot de verbeelding sprekende standaardnorm. Alle gemeenten hebben het ongeveer zo. Daar kan niemand het mee oneens zijn. Zo zou iedereen graag willen zijn. Sterker: uw managers hebben het zelf bottom-up bedacht op de hei. Vers twee is of ze het vervolgens echt in zich hebben, dat laat u vakkundig meten in assessment-tests. Uw organisatie doet dus aan com

petentiemanagement. Of liever nog: people management. Wel oppassen, want dat kán klinken als piepelen, zoals een van uw collega's eens treffend opmerkte. Beter is daarom: human resource-management. Dat klinkt menselijk, maar ook hier is het oppassen, want u moet de schijn vermijden dat dit na BBI een nieuwe beheersingstruc is. U moet niet de indruk wekken dat uw integrale managers worden gemodelleerd naar de standaardnorm van de organisatie nieuwe stijl. Ook moet u zorgen dat u daarbij zelf

buiten schot blijft, maar dat lukt meestal wel.

Sollicitatie

De resultaten van al uw goedbedoelde inspanningen zijn nog moeilijk aantoonbaar. Het beeld van de gemeente op straat en in de krant wordt er niet positiever op. Wellicht is het onvermijdelijk, dat gezeur over telefoonbeantwoording en te lang moeten wachten.

Intussen gaat het gewone werk door. De raadsleden worstelen met het dualisme, die zijn te veel met zichzelf bezig. Ze willen van alles, maar extra geld of personeel, ho maar. De plannen en projecten stapelen zich op, maar wat komt ervan terecht? Nog een geluk dat raadsleden niet geïnteresseerd zijn in de rapportages en de rekening. De mensen op de werkvloer klagen over werkdruk. Het lijkt wel of ze over alles klagen, ook over hun managers. Dat ze daar niets aan hebben, dat die óf in training óf aan het vergaderen zijn. Waarbij niet

duidelijk schijnt te zijn wat er geleerd en waarover er vergaderd wordt.

Het bestuur kijkt fronsend toe. Soms voelt u een gentle hint. Als dat maar goed blijft gaan, met uw eigen positie bedoel ik. Gelukkig weet niemand - behalve uw vrouw - dat u hier 's nachts wel eens wakker van ligt.

Karikatuur

Trek het u niet aan, meneer Aal. De felicitatie aan het begin was scherts, dat had u gelijk door. Maar ook het zwartgallige verhaal dat volgde was een karikatuur, dat zag u ook wel. Iedere gemeente is weer anders, het kan gelukkig ook veel beter gaan. Kijk eens om u heen voor een baan als adviseur. Misschien is men bij uw gemeente gewoon nog niet rijp voor uw ideeën.