

De opkomst van het directiemodel

Jos Moerkump, BMC

Eind september organiseerde organisatieadviesbureau BMC een vijftal druk bezochte regionale bijeenkomsten over de invoering van het directiemodel bij gemeenten. 'Doe vooral wat bij jouw gemeente past', adviseert procesdirecteur kennisontwikkeling Aardema.

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

Het gemeentelijke sectorenmodel ligt onder vuur. Dat is begrijpelijk, in een tijd waarin iedereen beseft dat veel vraagstukken intersectoraal zijn.

Het sectorenmodel heeft daarom flinke concurrentie van het aanstormende directiemodel. 'Niet verkeerdt, maar kies niet blindelings voor een model', adviseert Harrie Aardema, procesdirecteur kennisontwikkeling bij BMC en auteur van het boek *Verbindend Leiderschap*.

Aardema loopt al een flink aantal jaren rond in de gemeentelijke praktijk. De afgelopen vijf jaar heeft hij zijn ervaringen kunnen gebruiken voor een aantal publicaties (waaronder zijn promotieonderzoek *Doorwerking van BBI in 2002*). Zijn laatste boek heet *Verbindend Leiderschap - Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Een rode draad in zijn werk is het doorbreken van (vaak impliciete) dogma's en het belichten van de cultuur- en gedragsdimensie in de dagelijkse praktijk.

Met de opkomst van het directiemodel overvalt Aardema een zeker 'déjà vu'-gevoel. 'Opeens bekeert gemeenteland zich tot iets. Je denkt eerst dat wel ergens aangetoond is dat het werkt, maar dat blijkt dan niet het geval. Het is nog niet zo lang geleden dat men massaal overstapte van het secretarie- naar het sectorenmodel. En nu is het directiemodel aan de beurt. Het is een collectief "geloof".'

Aardema ziet beslist kansen voor het directiemodel. 'Het sectorenmodel blijkt zwakke kanten te hebben en dus is het nuttig om na te denken over een organisatie-model dat

beter werkt', zegt hij. 'Maar mijn stelling is dat elk model hooguit randvoorwaarden schept voor verandering - niet meer dan dat. De échte verandering moet van mensen komen, in welk model dan ook.'

'Echte managers'

De sectorlaag cruit en grotere afdelingen met 'echte' managers, dat zijn vooral de verschilpunten van het directiemodel ten opzichte van het sectorenmodel. In de praktijk zijn twee uiterste vormen van het directiemodel te signaleren: de gekantelde en de niet-gekantelde vorm. Die laatste vorm lijkt platter dan hij in de praktijk veelal is, meent Aardema. 'De laag van sectorhoofden is weliswaar verdwenen, maar in de praktijk zie je dat die zich soms gewoon "directie" noemt, waarbij de oude sectorhoofden de afdelingen onder elkaar verdelen. Dan verandert er meestal weinig aan de onderlinge gedragsroutines.'

Het gekantelde directiemodel laat de indeling naar beleidsterreinen los en verruimt deze voor een indeling naar werkprocessen. Dit in een poging te denken vanuit de logica van de burger. De interne en externe rollen van de gemeente moeten daarop worden afgestemd, zo is de redenering. Aardema: 'Als voordelen van dit gekantelde directiemodel ziet men een grotere burger- en procesgerichtheid, minder verkokering, kortere lijnen door minder leidinggevenden, een zwaarder accent op beleidsstrategisch en programma-tisch denken, sterkere concerncontrol, meer efficiency in facilitaire zaken en meer betrokkenheid en elan op de werkvloer. Maar er zijn nuanceringen aan te brengen. In plaats van verticale kokers kunnen

er horizontale kokers ontstaan. De nadruk op structuurverandering kan ertoe leiden dat organisaties toch weer vooral intern bezig zijn. Ook bestaat de kans dat het aantal leidinggevenden niet daadwerkelijk zal dalen, omdat de 'span of control' van de afdelingen groter wordt en de teamleiderslaag zich dan nadrukkelijker gaat manifesteren.'

Pragmatisch

Volgens Aardema biedt in de meeste gevallen niet de 'structuurwijziging inéens' de grootste kans op succes, maar 'die veranderingen waarbij de werkvloer in staat is geweest om vanuit de eigen werkbeleving over mogelijke oplossingsrichtingen mee te denken.

Het gaat om het toelaten van de gedachte dat het ook anders kan. Daarvoor is een nieuwe vorm van leiderschap nodig: een team van mensen met onderling aanvullende kwaliteiten. Die kunnen de echte verandering organiseren.'

Verder pleit Aardema voor pragmatisme. 'Kies niet blind voor hét model, maar voor een variant die past bij de eigen cultuur, mensen, omstandigheden en ambities.'

Probeer het denken in eenvormigheid te verlaten en differentiatie toe te staan.'