

# Leereffect managementcursus herindeling

'de wedstrijd is nog niet uitgespeeld voordat het laatste fluitsignaal heeft geklonken'

mr K. de Jonge, gemeentesecretaris van Hasselt

In maart 1998 is alweer de tweede managementcursus 'Succes- en faalfactoren bij gemeentelijke herindelingen' voor gemeentesecretarissen afgerond. De belangstelling van gemeentesecretarissen die een gemeentelijke herindeling tegemoet zien of die reeds in een dergelijk proces verkeren was wederom groot. Het inhoudelijk niveau van de cursus en het feit dat men met collega's die zich eveneens in een herindelingsituatie bevinden ervaringen kan uitwisselen spreken aan. De deelnemers hopen door het volgen van de cursus onder meer de spelregels te leren van 'een spel dat je slechts één keer speelt'. Aan deze verwachtingen wordt in ruime mate voldaan. Naast verkrijging van kennis en vaardigheden van deelnemers heeft de managementcursus inzicht gegeven in de positie van de gemeentesecretaris bij dit soort complexe veranderingsprocessen. Op bepaalde terreinen heeft dit laatste de secretarissen 'een illusie armer' gemaakt, omdat de processen soms minder fair en beïnvloedbaar blijken dan verwacht. In dit interview worden de ervaringen van drie deelnemende secretarissen weergegeven, te weten de heer mr drs H.J.G. van Beers van de gemeente Dalftsen, de heer mr K. de Jonge van de gemeente Hasselt en de heer M.J.H. Mentink van de gemeente Gendt.

• Arend Jan Nikkels

## Hoe ging men de cursus in?

De drie gemeentesecretarissen hebben natuurlijk met elkaar gemeen dat zij met een naderende samenvoeging hebben te maken. Ondanks dit gemeenschappelijk kader toonden de leerdoelen van de secretarissen toch grote verschillen in de verwachtingen die zij over de cursus hadden. Terwijl de ene secretaris de spelregels wil leren van het herindelingsproces is een ander vooral geïnteresseerd in zijn eigen positie in het proces en hoe hij hierin geloofwaardig kan blijven en vertrouwen kan waken. Weer een ander hoopt instrumenten aangereikt te krijgen en vaardigheden te leren om het proces te hanteren en wenst inzicht te krijgen in de cultuuraspecten van de integratie. Het feit dat de managementcursus uitsluitend is bedoeld voor gemeentesecretarissen wordt door de deelnemers van grote waarde geacht. De positie van de secretaris als hoofd van de gehele organisatie is namelijk wezenlijk anders dan de positie van andere leden van het managementteam. Een belangrijk punt hierbij is dat de secretaris op de datum van herindeling wordt ontslagen. Daarnaast is van belang dat de secretaris een tweeledige functie heeft, waarbij hij of zij een brugfunctie vervult tussen bestuur en managementteam. De deelnemers kunnen tijdens de cursus openlijk over hun ervaringen praten omdat zij onder collega's zijn.

## Variaties op een thema

Een belangrijk en gewaardeerd onderdeel van de cursus is de onderlinge uitwisseling van ervaringen en benaderingswijzen in interviewgroepjes. In deze groepjes wordt gezamenlijk gewerkt aan uiteenlopende opdrachten. Het interessante van deze werkwijze is volgens de drie secretarissen dat mensen met een verschillende aanpak via wederzijdse beïnvloeding toch steeds tot een unanieme oplossing komen. De constatering dat mensen met een andere stijl toch hun doel bereiken heeft de heren het inzicht opgeleverd dat er geen unieke benadering als enige juist is. 'Er zijn variaties mogelijk op een thema'. De cursus leidt tot een uitbreiding van het persoonlijke handelingsrepertoire maar de secretaris zal toch zelf een keuze moeten maken in de wijze waarop hij of zij het herindelingsproces aanpakt. De algemene conclusie luidt dan ook dat er geen universeel toepasbaar 'spoorboekje' voor een herindelingsproces kan worden gemaakt.

## Praktijk van de herindeling

Tijdens de cursus wordt de secretarissen door middel van inleidingen en literatuur een uitgebreide theoretische basis geboden over het herindelingsproces. Dit kader biedt hen mogelijkheden om de veranderingsprocessen meer doelgericht te hanteren. Daarnaast worden de bijdragen van grote waarde geacht die door verschillende inleiders worden geleverd. Soms wordt op indringende wijze verslag gedaan van hun persoonlijke ervaringen met een herindelingsproces. Hiermee wordt als het ware een brug geslagen tussen de theorie over herindeling en de 'harde' praktijk. Bij de deelnemers hebben deze inleidingen veel bestaande verwachtingen over het herindelingsproces bevestigd en onbekende aspecten bloot gelegd. Vooral de inleiders die zelf 'tot hun nek' in een herindelingsproces hebben gestaan spraken aan.



Met name de tragiek in het verhaal van een ex-gemeentesecretaris die het op de valreep niet is geworden en de openheid van een burgemeester die aangaf hoe zij zelf in de herindeling van haar gemeente heeft gestaan hebben geleid tot verkrijging van het inzicht in herindelingsprocessen. Uit het verhaal van de ex-gemeentesecretaris bleek dat je als secretaris ondanks goede verhoudingen met Raad en Burgemeester aan de kant kan worden geschoven. De drie gemeentesecretarissen concluderen dat politieke factoren bij de benoeming van een gemeentesecretaris veelal een belangrijke rol spelen. Dit geldt met name als gekozen dient te worden uit zittende secretarissen. Geschiktheid kan in die situatie van ondergeschikt belang blijken. De heer Mentink merkte naar aanleiding van de inleidingen op dat voor de gemeentesecretaris geldt: 'de wedstrijd is nog niet uitgespeeld voordat het laatste fluitsignaal heeft geklonken'. Een gemeentesecretaris die in een te vroeg stadium denkt te hebben gewonnen trekt vaak aan het kortste eind. De heer De Jonge geeft aan dat hij tot zijn spijt is bevestigd in zijn beeld over herindelingen dat zaken vaak niet open en eerlijk verlopen.

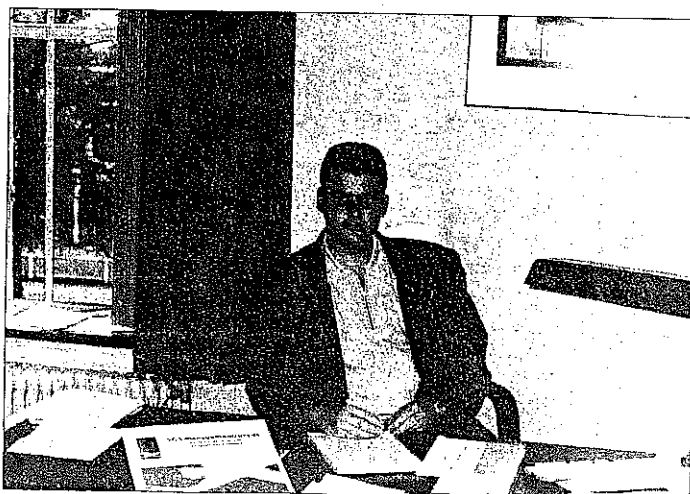
'Een herindeling is geen rationeel proces omdat er zoveel factoren zijn die door alles heen spelen en waarop je als gemeentesecretaris geen invloed hebt. Hierbij moet de kracht van het 'informele circuit' niet worden onderschat.'

## Confrontatie met eigen grenzen

Door de geïnterviewde cursisten wordt met enthousiasme teruggedacht aan de tijden van de cursus toegepaste socratische methode. Hiermee werd inzichtelijk gemaakt hoe de deelnemende secretarissen tegen bepaalde praktijksituaties aankijken en hoe zij in de betreffende situaties zouden handelen. Doordat de cursusleider van het organiserende adviesbureau de situaties steeds een graad complexer maakt worden de (morele) grenzen van de secretarissen zichtbaar. Daarvoor kregen zij allereerst als opdracht om zeven praktijksituaties te rangschikken op een schaal van 'absoluut niet te tolereren' naar 'wel te tolereren'. Eén van deze situaties is de drie heren zeer sterk bijgebleven. Deze situatie speelt zich af tijdens de onderhandelingsperiode over de plaats van het gemeentehuis.

Gemeentesecretaris van Gendt, M.J.H. Mentink

Lees verder op pagina 13



Een wethouder meldt na afloop van een B&W vergadering aan de secretaris dat het gemeentebestuur de voorkeur voor hem als beoogd secretaris zal laten vallen in ruil voor de bepaling van de plaats van het gemeentehuis. Velen beschouwden dit als een 'absoluut niet te tolereren' situatie, die uitsluitend in theorie kan voorkomen. Het schrik-effect was des te groter toen bleek dat deze casus op ware gebeurtenissen was gebaseerd. Hiermee werd nogmaals het belang van politieke processen bij de benoeming van een secretaris bevestigd.

### Uitkomsten van de managementcursus

Voor sommige deelnemende gemeentesecretarissen begint het proces van herindeling nu steeds meer op gang te komen. Zo maakt De Jonge in zijn gemeente een voorzichtige start met het herindelingsproces. In de gemeente Gendt is Mentink, samen met de overige twee betrokken gemeenten, bezig met de opzet van de projectorganisatie. Van Beers beschrijft dat in Dalfsen reeds verschillende werkgroepen zijn gevormd en dat de opzet van een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) momenteel een belangrijk onderwerp van gesprek vormt. De gelegenheid om kennis en vaardigheden met betrekking tot herindeling te benutten dient zich dan ook steeds meer aan. De heren merken op veel profijt te trekken uit een oefening waarin zij als secretaris werden geconfronteerd met een levensrecht maar nagespeelde ondernemingsraad. In de onderhandelingen, die in drie ronden werden gevoerd, moest men als secretaris van een juist heringedeelde gemeente diverse notities, rapporten en organisatieveranderingsplannen verdedigen. Eerder in de cursus had men verschillende niveaus aange-reikt gekregen waarop men onderhandelingen kan beïnvloeden. Tijdens de simulatie kon men in de praktijk zien wat de effecten zijn van specifieke interventies op de onderhandelings sfeer en -uitkomsten. Soms maakte de secretaris een hoop woe-de los bij de aanwezige ondernemingsraad. Eén keer raakte het proces zelfs in een impasse. De opgedane vaardigheden en ervaringen zijn voor de secretarissen direct toepasbaar in onderhandelingen met de eigen ondernemingsraad.

Ter voorbereiding op de cursusblokken en als achtergrondinformatie hebben de deelnemers cursusmappen ontvangen met per cursusblok relevante syllabi en artikelen. De omvangrijke hoeveelheid informatie die tijdens de cursus is behandeld kan hierin nog eens rustig worden nagelezen. De secretarissen geven aan dat zij deze stukken veelvuldig gebruiken als naslagwerk zodra bepaalde onderdelen relevant worden voor het herindelingsproces. Tevens gebruikt men diverse syllabi voor kennisoverdracht binnen de gemeente. 'Het is een handig middel om de specifieke kennis die ik heb opgebouwd door het volgen van deze cursus over te brengen in het managementteam', aldus Van Beers.

Op deze wijze brengen de secretarissen de kennisvoorsprong ten opzichte van het managementteam terug.

Tot slot geven de drie secretarissen nog enkele tips voor gemeentesecretarissen die een herindelingsproces tegemoet zien. Mentink benadrukt het belang van een goede voorbereiding. 'Het is het beste om dit te doen door middel van een cursus, want zelf kom je er toch niet achter'. Mentink geeft als opvallend inzicht uit de cursus aan dat 'wie als secretaris denkt te hebben 'gewonnen', die heeft verloren'. De Jonge geeft nogmaals aan dat een herindeling geen rationeel proces is en dat andere factoren de uitkomsten van de herindeling mede beïnvloeden. 'Het is goed om je daarvan bewust te zijn'.



mr. drs. H.J.G. van Beers, gemeentesecretaris van Dalfsen

Van Beers geeft als tip voor volgende cursisten om zich goed op de cursus voor te bereiden en zich 'geheel over te geven'. 'Hoe meer je jezelf bent in sterke en zwakke punten, hoe meer je ervan kunt opsteken'. Overigens gaat in september van dit jaar de derde managementtraining over herindeling van start.

Gemeentesecretarissen én herindeling  
Contain Organisatie Advies bv organiseert dit jaar voor de derde keer de managementcursus 'Succes- en faalfactoren bij gemeentelijke herindeling', in samenwerking met en onder auspiciën van de Vereniging van Gemeentesecretarissen. Op 3 juni a.s. vindt 's middags een (vrijblijvende) informatiebijeenkomst plaats in Hotel-restaurant De Witte Holevoet te Scherpenzeel (Gld). De start van het eerste cursusblok is op 9, 10, 11 september van dit jaar, het tweede blok is op 9, 10, 11 december en het derde blok vindt plaats op 10, 11, 12 maart 1999. De follow up van deze derde cursus is op 9 en 10 september 1999. Al deze cursusblokken worden ook in Hotel-restaurant De Witte Holevoet gegeven. Mocht u interesse hebben of meer informatie willen over deze managementcursus, dan kunt u contact opnemen met het bureaussecretariaat van Contain Organisatie Advies bv te Den Haag, telefoon (070) 427 33 00 of per fax (070) 427 33 01.