

# Managementcursus herindeling veroorzaakt schrikeffect

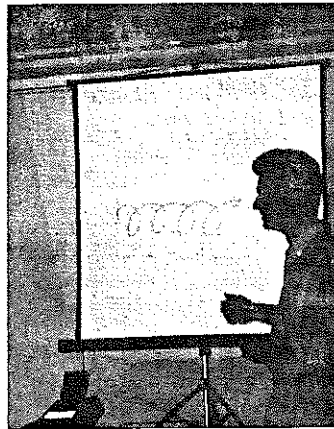
*Bij de opzet van de managementcursus 'Succes- en faalfactoren bij gemeentelijke herindelingen' is uitgegaan van beoefenen bij deelnemers aan uitbreiding van kennis, vaardigheden en inzicht in houding in het sturen van complexe veranderingsprocessen binnen gemeenten. Sommige deelnemers hebben in eerste instantie een nogal abstract doel voor ogen van wat zij met de cursus willen bereiken. Gaandeweg stellen deelnemers hun doel bij en komen tot een meer specifieke en genuanceerde formulering hiervan. Op deze manier krijgen de leerdoelen meer vorm en worden geactualiseerd. Tijdens de cursus worden de deelnemers hiermee ook herhaakkelijk geconfronteerd. Het benadrukken van deze eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces vereist een actieve opstelling van de deelnemers. Zodoende is sprake van een individueel leertraject waarvoor een eigen verantwoordelijkheid geldt. Passiviteit en het onttrekken aan de genoemde verantwoordelijkheid zijn vaak aanwijzingen voor het falen van een cursus. In dit geval wordt geconstateerd dat het een succesvolle cursus betreft. Dit interview geeft een indruk van het leerproces van een tweetal deelnemende secretarissen te weten de heer H. Edink van de gemeente Amerongen en de heer G.A.T. Kerkhof van de gemeente 's-Graveland.*

Arend Jan Nikkels

## Leerproces

De managementcursus over herindeling gaat gepaard met diverse didactische methoden zoals presentaties door aansprekende inleiders, socratische methode rond 'kritische incidenten', simulatiespelen en indringende besprekingen in intervisiegroepjes. Dit leidt tevens tot een beeld van hoe anderen tegen jouw handelen en gedrag aankijken. Kerkhof zegt hierover: 'Er zijn voor gemeentesecretarissen weinig mogelijkheden voor een stukje reflectie op het eigen optreden en handelen. De cursus heeft hiertoe de nodige kansen geboden. Als de meest waardevolle momenten ervan ik de besprekingen in de intervisiegroep, waarbij collega's elkaar in een open sfeer de spiegel voorhouden.'

Beide heren geven aan dat de cursus markante leerpunten heeft opgeleverd. Edink vertelt dat hij voor de cursus tegen een herindeling aankeept in termen van 'dat doen we wel even'. Dit was ook ingegeven door het feit dat hij veel affiniteit heeft met organisatorische en personele vraagstukken.



Gerard Kerkhof

De cursus heeft bij hem een soort schrikeffect teweeg gebracht. 'Het is duidelijk geworden dat er veel meer bij komt kijken dan ik had verwacht. Ik ben me meer bewust geworden van de impact van met name culturele en emotionele zaken. Ook de presentaties van collega's die een herindeling hebben meegemaakt hebben wat dat betreft veel indruk gemaakt. Daarbij kan een herindelingsproces voor een projectleider/beoogd secretaris komend uit een betrokken gemeente emotioneel zeer ingrijpend zijn. Dit aspect had ik in eerste instantie onderschat. Door de cursus heb ik meer zicht op wat me persoonlijk zou kunnen overkomen en de gevolgen daarvan. Ik ben hiervoor meer weerbaar geworden. Daarbij ben ik me bewust geworden van mijn ambitieniveau. Ik wil in principe als secretaris blijven functioneren.' En wat als je daarin niet slaagt? 'Er zijn nog andere zaken in het leven. Het zal me in ieder geval niet overvallen.' Kerkhof stelt dat dit emotionele slagveld is te voorkomen door of je ambitieniveau lager te stellen of weg te gaan. Hij heeft geen moeite om als alternatief de functie van sectorhoofd te vervullen.

De beide secretarissen hebben sinds de start van de cursus hun gedachten laten gaan over de vraag in hoeverre zij de rol van projectleider/beoogd secretaris in het voorbereidingsproces willen vervullen. Edink: 'Dacht ik in eerste instantie 'dat doe ik wel even' gaandeweg heb ik mijn mening hierover bijgesteld. Kan ik een dergelijk complex traject leiden? Ja, ik denk dat ik dat kan en ik zou het ook wel aandurven. Vervolgens heb ik mij beraad over de vraag of ik deze rol ook wil.' Het antwoord blijkt een krachtig 'nee' te zijn. Kerkhof herkent deze gedachtengang. Beide heren zijn inmiddels tot de conclusie gekomen de rol van projectleider/beoogd secretaris in die combinatie niet te ambiëren. Kerkhof merkt op: 'Samen met de gemeentesecretarissen van Loosdrecht en Nederhorst den Berg heb ik een notitie geschreven met aanbevelingen over de rol van projectleider en beoogd secretaris. Deze notitie is bestemd voor de drie gemeentebesturen. Wij pleiten hierin voor een scheiding tussen de twee rollen.'

Stuwmeer van solliciterende secretarissen Wel brengen de heren de wens naar voren om de functie van secretaris van een nieuwe gemeente te vervullen. Bij voorkeur een gemeente waarin zij zelf als secretaris geen rol hebben gehad. Het voordeel hiervan is dat je geen onderdeel uitmaakt van de historie. Deze gedachtengang lijkt te worden gevoed door ontwikkelingen in de praktijk. Het is opmerkelijk dat relatief veel gemeentesecretarissen die te maken krijgen met een gemeentelijke herindeling de overstap maken naar een andere gemeente. Een gemeente die niet (meer) wordt geconfronteerd met een dergelijke fusie. Kerkhof: 'Er ontstaat een stuwmeer van solliciterende secretarissen. De concurrentie wordt omvangrijker en zwaarder. Overigens fungeer ik liever als sectorhoofd in een goed draaiend managementteam dan als secretaris van een managementteam dat niet vooruit is te branden.'

Overigens zijn de heren door het volgen van de cursus wel op een dilemma gestuit. Edink: 'Het deelnemen aan de cursus kan wellicht worden opgevat als een signaal dat je jezelf als toekomstig secretaris wil profileren. Dit terwijl de insteek is om de eigen medewerkers zo goed mogelijk door het herindelingsproces te loodsen.' Kerkhof vult aan: 'Een sterke profilering wordt door andere secretarissen mogelijk snel als dominant en bedreigend ervaren. Dit is waarschijnlijk niet zo tactisch in het proces. Aan de andere kant beschik je na het volgen van de cursus wel over een kennisvoorsprong over herindelingsprocessen.'

## Het leven na de herindeling

Overigens zijn beide secretarissen zich ervan bewust dat het vervolg op de herindeling ook een moeilijk organisatie-ontwikkelingsproces is. Edink: 'Vanaf het moment dat de nieuwe organisatie werkt volgens de vastgestelde structuur vraagt de aanpak van de cultuur prioriteit. Het cultuurveranderingsproces vereist een gestructureerde (procesmatige) aanpak.' De heren zijn van mening dat het cursusgevend bureau Contain Organisatie Advies hiervoor tijdens de cursus een bruikbare aanpak heeft gepresenteerd.

## Symbolische vertolking van de voornemens

Een nieuwe cultuur, identiteit of werkwijze van een organisatie wordt weleens bekrachtigd door gebruik te maken van een symbool. Dit wordt soms ook in het logo en/of een spreuk tot uitdrukking gebracht. Voortbordurend op het onderwerp cultuur is aan de deelnemers gevraagd om aan het einde van het derde cursusblok een korte presentatie te houden over welke voornemens zij hebben om hetgeen in de cursus is behandeld in praktijk te brengen. Hierbij hebben zij tevens het verzoek gekregen om dit voornemen op de een of andere manier te symboliseren. Dit heeft uiteenlopende, originele en creatieve reacties opgeleverd.

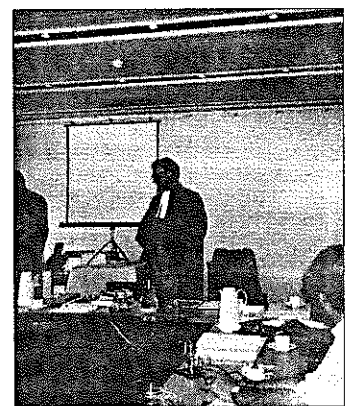
De heer Edink zorgde voor veel hilariteit door te verschijnen in een toga en een indrukwekkend betoog te houden over zijn leerproces en voornemen. De gemeentesecretaris van Amerongen stelde voor zichzelf vast vier stadia te doorlopen:

1. onbewust onvaardig,
2. bewust onvaardig,
3. bewust vaardig en
4. onbewust vaardig.

De indringende groepsgesprekken met collega's maakten hem attent op de eerste twee stadia. Mede door het cursusprogramma is de heer Edink in het derde stadium beland. Hij hoopt hierop te kunnen voortbouwen zodat hij bepaalde zaken als vanzelfsprekend gaat toepassen, waarmee hij in het vierde stadium van zijn leerproces terecht komt.

Kerkhof lichtte zijn voornemen gloedvol toe aan de hand van een spiraal. De secretaris van 's-Graveland is van mening dat zijn persoonlijke leerproces een behoorlijke 'slingerbeweging' door deze managementcursus heeft doorstaan. Hij heeft onder andere meer duidelijkheid verkregen over de rol van een gemeentesecretaris bij een gemeentelijke samenvoeging. Ook over welke verwachtingen ten aanzien van de secretaris in dit veranderingsproces leven. Bovendien stelt de heer Kerkhof dat zijn vaardigheden om dit soort processen te sturen door te doen van de cursus is genomen. Hij vindt dat zijn probleemoplossende vermogen op enkele onderdelen is vergroot. 'Maar mijn leerproces houdt nooit op: met andere woorden de spiraal symboliseert een doorgaande, fluctuerende beweging.'

Henk Edink



Na de presentaties van de deelnemers werd het derde cursusblok afgesloten.

In december 1997 volgt nog een tweetal terugkomdagen. De inhoud van deze dagen is afhankelijk van de wensen van de deelnemers. Via een inventarisatieformulier kunnen zij onderwerpen aanreiken die in het programma worden opgenomen. Overigens wordt in november van dit jaar de tweede managementcursus over herindeling gestart.