

Rapportage

Evaluatie reorganisatie

2001

Opdrachtgever : gemeente Anna Paulowna Datum : juli 2004
Uitvoering : Aleid Tiemersma
Greep management- en organisatieontwikkeling

Inhoudsopgave

1. De opdracht 1.1. Methode
2. Documenten
 - 2.1. Inleiding
 - 2.2. Verbetertraject
 - 2.2.1. Conclusie
 - 2.3. Anders werken in een andere structuur
 - 2.3.1. Uitgangspunten van het plan
 - 2.3.2. Conclusie
 - 2.3.3. De structuur onder de loep
 - 2.3.4. Conclusie
3. Verhalen en beelden
 - 3.1. Algemeen beeld
 - 3.2. De structuurwijziging
 - 3.3. Het beleid is helder vastgelegd en een visie op Anna Paulowna is ontwikkeld
 - 3.4. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd
 - 3.5. Planning en structurering van de werkvoorraad
 - 3.6. Bedrijfsmatig werken
 - 3.7. Klantgericht werken
 - 3.8. Investeren in de kwaliteit van medewerkers
 - 3.9. Kenmerken van toen
 - 3.10. Kenmerken van nu
 - 3.11. Conclusie
4. Adviezen en acties

1. De opdracht

De gemeente Anna Paulowna heeft Greep management- en organisatieontwikkeling de opdracht gegeven om de reorganisatie van het gemeentelijk apparaat, die in 2001 heeft plaatsgevonden, te evalueren.

De evaluatie wordt uitgevoerd door mevrouw Aleid Tiemersma.

Met haar is afgesproken dat zij de evaluatie vastlegt in een document en adviezen geeft over de voortgang.

Beide partijen hebben afgesproken de resultaten open onder ogen te zien. Dialoog, waarden en confronteren is de stijl van de gesprekken.

Nog vóór de zomervakantie, en wel op 15 juni aanstaande, vindt de presentatie op hoofdpunten plaats. De OR levert hier ook een bijdrage aan.

In de maand juni volgt de specifieke uitwerking. Deze uitwerking is onderwerp van een afsluitend gesprek met het managementteam op 19 juli 2004 om 13.30 uur.

1.1. Methode

De evaluatiemethode bestond uit:

- Het doornemen van alle relevante stukken.
- Gesprekken met management, circa 15 medewerkers en de OR.
- Eigen bijdrage van de OR.
- Creatieve vormen die uitnodigend werken voor iedereen die wil meedenken en een bijdrage wil leveren.

De onderwerpen die onder het licht zijn gehouden:

- De aanpak van de reorganisatie.
- Het resultaat op inhoud, structuur, cultuur.
- De bedrijfsvoering.
- Communicatie, samenwerking en interne dienstverlening. De externe dienstverlening.

2. Documenten

2.1. Inleiding

In eik plan van aanpak/rapport in de periode 1999 - 2001 zijn globale doelen gesteld, die voor meerdere interpretaties vatbaar zijn, bijvoorbeeld:

- "verantwoordelijkheden worden *zoveel mogelijk* laag in de organisatie gelegd": waar ligt de grens en welke overtuigingen liggen daaraan ten grondslag?
of
- "managers zijn primair vaardig in het managen": waar zijn zij vaardig in?
of
- "klantgerichtheid is meer dan klantvriendelijk": hier ontbreekt wat onder deze begrippen wordt verstaan.

Door het ontbreken van specifieke doelen is de waarde - succesvol of niet - niet altijd door concrete parameters, feiten en cijfers vast te stellen en te toetsen. De resultaten van de bestudering van de documenten worden getoetst aan de verhalen en beelden (interviews en muurkrant).

De gewenste eindsituatie, die in het verbetertraject van 1999 is geformuleerd, is nog het meest concreet. Deze heb ik in de interviews als meetinstrument gebruikt. De eindsituatie (vanaf pagina 17 verbetertraject) heb ik ook doorgenomen in mijn gesprek met de OR.

Uit de documenten, de teksten in de kantlijn van documenten, verslagen, brieven, de doorlooptijd van acties, komt ook een beeld naar voren. Dit beeld komt in de paragraaf "verhalen" aan de orde. De documentatie geeft een goed inzicht in het hele proces, zowel in de feitelijkheid, het verloop van het proces en de sfeer.

2.2. Verbetertraject

Jaar: 1999 - april 2000

De aanleiding van de reorganisatie ligt in 1998.

In 1998 werd niet gesproken over reorganisatie, maar over verbeteren van het functioneren van de gemeentelijke organisatie.

Ook in het plan van aanpak "Verbetertraject gemeentelijke organisatie Anna Paulowna, 12 oktober 1999", werd het begrip reorganisatie nog niet genoemd.

Toch neem ik dit plan als vertrekpunt van de reorganisatie.

De opsteller, wijlen de heer R. Bogaards (interim-manager) meldt namelijk het volgende:

- het is noodzakelijk dat de gemeentelijke organisatie **fundamenteel** verandert;
bestuur, management en medewerkers moeten zich terdege realiseren dat dit
- veranderingsproces een **proces van jaren** wordt;
- de organisatie heeft een **geweldige inhaalslag** te plegen;
- **niet alles tegelijkertijd**.

De combinatie van deze typeringen geeft aan dat het hier niet om verbeteren gaat binnen de toenmalige context, maar dat er fundamenteel opnieuw een organisatie op poten gezet moest worden. Een activiteit die door het woord reorganisatie wordt aangeduid.

Bewust is in het verbeterplan 1999 er voor gekozen als eerste stap met de mensen te beginnen rondom thema's als wijze van werken, wijze van organiseren van het werk en de wijze van met elkaar omgaan.

De stelling is: "de grootste valkuil in organisaties is dat als zaken niet goed lopen, gegrepen wordt naar oplossingen in de structuur van de organisatie".

2.2.1 Conclusie

Met het verbeterplan als vertrekpunt en op grond van de statements fundamenteel, proces van jaren, inhaalslag en niet alles tegelijkertijd, en de bovengenoemde stelling, ben ik van mening dat de reorganisatie in die betekenis nooit heeft plaatsgevonden:

1. De intenties om consistent en consequent te werken aan zowel de cultuur als aan een aantal structurelementen (zie hoofdstuk 5 verbetertraject, 1999) zijn in het proces teruggebracht tot een zuivere structuuringreep.

2. Het management heeft haar plek als drager van het veranderingsproces niet ingenomen. Het proces is overgedragen aan een interim-manager.

3. Er is wel beweging gekomen door een aantal belangrijke zaken aan te kaarten. Dat blijkt uit documenten die in die periode werden geschreven door de adviseur.

4. Medewerkers zijn via meerdere informatiebulletins op de hoogte gehouden. Bijzonder is dat zij werden uitgenodigd zich verder te informeren bij de externe opsteller in plaats van bij het management als drager van het proces (zie punt 2).

5. Het fundament voor een weloverwogen, methodische en door leiderschap gedragen reorganisatie/verbetertraject ontbrak.

2.3. Anders werken in een andere structuur

Jaar 2000 - 2001

2.3.1. Uitgangspunten van het plan

- besturen op hoofdlijnen;
- klantgericht werken;
- een open bestuursstijl;
- burgers worden bij beleidsontwikkeling betrokken (interactief bestuur).

De daaruit voortvloeiende additionele uitgangspunten hebben betrekking op efficiency, effectiviteit, samenhang en kwaliteit (bedrijfsvoering), de uitstraling naar buiten (profilering), de openheid en betrouwbaarheid (de stijl), de eigen verantwoordelijkheid, het leervermogen en het werkklimaat (professionaliteit).

Deze uitgangspunten hebben betrekking op de visie op besturen, de managementstijl, de professionaliteit van medewerkers, de klanten, de rol van burgers en openheid en zijn voor een groot deel weer in aparte rapporten uitgewerkt.

Ik noem:

- bedrijfsvoeringconcept;
- de ondernemingsraad en de positie van de WOR;
- bestuurs- en managementfilosofie;
- integraal werken;
- klantgerichtheid;
- projectmatig werken;
- opleidingen;
- delegatie en mandaat.

Een veelheid van plannen en teksten, die onmogelijk door een organisatie in zo'n korte tijd opgenomen, verwerkt en ingevoerd kunnen worden.

Opvallend is dat op al deze stukken de naam van de externe opsteller staat en niet de naam van het managementteam. De eerdere indruk dat het management niet de plek heeft genomen die in dit proces hoort, wordt nogmaals bevestigd. Dit wordt ook bevestigd door de positie die de interim-manager formeel kreeg toegekend.

Werkgroepen zijn ingesteld om de nieuwe organisatie vorm te geven in sectoren. De stuurgroep formuleerde de opdracht en bewaakte de voortgang.

In werkconferenties en werkgroepen is het nieuwe ontwerp van de structuur besproken en doorgewerkt. Er is hard en met enthousiasme gewerkt aan het verkrijgen van inzicht in het werkaanbod met onder andere als doel het aantal fte's te berekenen, dat nodig is om de taken uit te voeren. De bedoeling was om de werkprocessen te beschrijven, dat is niet gebeurd.

Jammer is dat de dominante stijl was: formuleren van standpunten, onderhandelen over verschillen in plaats van zoeken naar gemeenschappelijke belangen. Dit komt naar voren uit de verslagen, de aantekeningen in de kantlijn van documenten, handtekeninglijsten, etc.

Deze stijl heeft op een aantal aspecten geleid tot compromissen.

De nieuwe structuur kwam tot stand met uitzondering van de sector middelen.

Hier werd gekozen voor een tussenstap.

Begin 2004 is het model zoals bedoeld geheel ingevoerd. De clustering van bij elkaar horende taken wordt als succesvol ervaren.

2.3.2 Conclusie

1. Het management van de organisatie was geen eigenaar/drager van het traject en het proces "Anders gaan werken in een andere structuur".
2. De OR had de zware en onmogelijke taak om in deze sfeer de eigen plek in te nemen en aan de rol invulling te geven. Het werd een formele rol. De informele uitwisseling en ontwikkeling kwam niet van de grond. Deze laatste invulling kenmerkt zich door samen visie ontwikkelen, een nieuwe organisatie neerzetten en elkaar energie geven in plaats van de strijd aangaan.
3. Wat zichtbaar wordt, is een patroon waarvoor in het "Verbetertraject" reeds is gewaarschuwd: "de grootste valkuil in organisaties is dat als zaken niet goed lopen, gegrepen wordt naar oplossingen in de structuur van de organisatie".
4. De structuurwijziging is in fases doorgevoerd.

2.3.3. De structuur onder de loep

De nieuwe structuur is voor een deel in 2001 en voor een deel in 2004 ingevoerd.

De laatste structuurwijziging heeft betrekking op het realiseren van de sector Middelen. In het bedrijfsplan 2004 staat nog de structuur van 2001.

De reden voor het besluit om in 2001 niet in één keer door te pakken, ligt in essentie in de persoonlijke tegenstellingen en niet op grond van organisatiekundige overwegingen.

1. De hoofdstructuur is helder en simpel.

De leiding van "het bedrijf" Anna Paulowna ligt bij de gemeentesecretaris. De secretaris stuurt drie sectorhoofden aan en samen vormen zij het managementteam. Deze basisstructuur ondersteunt het sturen op hoofdlijnen. De takenpakketten van de sectoren zijn duidelijk. Wat ontbreekt is de organisatie van de schakelfuncties tussen de sectoren met als doel sector overschrijdende werkzaamheden effectief te realiseren. Kortom: wie neemt het initiatief, wie coördineert wat en waarom. Een deel van de soms onhandige samenwerking tussen sectoren is gelegen in het ontbreken van deze schakelfunctie. De onhandigheid wordt versterkt door het ontbreken van een cultuur van samenwerking.

2. De managementstructuur van de sectoren is verschillend.

Twee verschillen zijn zichtbaar:

- * verschillen in managementniveaus;
- * de inzet van seniormedewerkers.

De sector Inwonerszaken heeft een sectorhoofd en seniormedewerkers, één voor Sociale Zaken en één voor de Administratie. Het team Welzijn/Onderwijs/Burgerzaken kent geen senior.

De seniormedewerkers ondersteunen het sectorhoofd bij het managen van de afdeling. Het team Welzijn/Onderwijs/Burgerzaken wordt ondersteund door het sectorhoofd. Het sectorhoofd overlegt regelmatig met de hele sector. Dat kan, gezien het aantal medewerkers.

De sector Middelen heeft in principe dezelfde opbouw. Ook hier ondersteunen de seniormedewerkers van de verschillende sectoronderdelen het sectorhoofd bij het management van de sector. Het sectorhoofd overlegt regelmatig met de seniormedewerkers die op hun beurt overleggen met hun teams

Door de variëteit van taken en de omvang van deze sector vervullen de seniormedewerkers een duidelijke rol bij de coördinatie van werkzaamheden en het informeren over beleidszaken en ontwikkelingen.

De sector Grondgebiedzaken kent een extra managementlaag. Onder het sectorhoofd vallen twee sectiehoofden. Sectiehoofd Civiel en Groen wordt ondersteund door een Hoofd Buitendienst. Het sectiehoofd stuurt rechtstreeks de Binnendienst aan.

Sectiehoofd VROM wordt ondersteund door drie seniormedewerkers.

De extra managementlaag levert met name bij VROM verwarring op rondom rollen en taken. Hierover is uitgebreid gerapporteerd in april 2004. Op dit moment is een verbetermanager toegevoegd aan deze sector met als doel de efficiency en effectiviteit van de sector te verhogen en te verbeteren.

3. De formatie.

De formatie is in 2001 voorlopig vastgesteld op grond van inventarisatie van activiteiten en benodigde mensuren. De bedoeling was om dat een jaar na de reorganisatie weer te bekijken op grond van de beschreven werkprocessen. Dat is niet gebeurd. De werkprocessen zijn niet beschreven en de formatie is niet opnieuw bekeken, met als gevolg: de roep om meer medewerkers.

Een grote handicap is het ontbreken van duidelijke keuzes op de inhoud, inzicht in de effecten van die keuzes en de vertaling daarvan naar het dagelijks werk. De waan van de dag is leidend daardoor. Duidelijk wordt mede hierdoor de spanning tussen enerzijds beleidsontwikkeling en anderzijds de uitvoering.

Er is een duidelijk spanningsveld tussen de ontwikkeling van beleid en het ontwikkelen van instrumenten om de dagelijkse werkdruk weg te nemen. Dit wordt dagelijks gevoeld en uitgedrukt in de term "werkdruk". Al geconstateerd is dat het aan sturing van het management heeft ontbroken, dat versterkt de ontwikkeling van het gevoel van werkdruk.

2.3.4 Conclusie

- De hoofdstructuur is simpel en overzichtelijk.
 - De managementstructuur van de sectoren is verschillend. De visie die daaraan ten grondslag ligt, is niet vermeld.
 - De samenwerking tussen sectoren loopt niet soepel. Schakelfuncties tussen sectoren zijn niet benoemd en ingevuld.
 - De indeling van Grondgebiedzaken in twee aparte onderdelen is functioneel. Deze indeling scheidt voornamelijk de ambtelijke processen van de productieprocessen. Op deze manier kan elk onderdeel werken vanuit eigen aansturing.
 - De extra managementlaag bij Grondgebiedzaken:
 - bij de sectie VROM ontstaat er spanning en verwarring tussen de taken van de functies sectorhoofd, sectiehoofd en senioren. Dit vraagt om verheldering en toetsing op efficiency en effectiviteit;
 - de structuur van Civiel en Groen functioneert op zich goed. Daar zit spanning op de vraag hoe de toekomst er uit ziet van het werkpakket van de buitendienst in relatie tot mogelijke uitbesteding, wensen van burgers en het beschikbare budget;
 - de dubbele aansturing van de buitendienst Civiel door Hoofd Buitendienst en Specialisten Binnendienst vraagt om specifieke aandacht voor afstemming tussen hiërarchisch en functioneel leidinggeven.
 - De sectie VROM is ingedeeld in drie teams. Deze teams richten zich elk op een deelgebied, ingegeven door de inhoud. De splitsing, gecombineerd met het ontbreken van de organisatie van schakels daartussen levert werkdruk op.
 - =Toelichting:
 - bij kleinschaligheid is er altijd een organisatorisch dilemma. Bij splitsing op inhoud: hoe organiseer ik de schakels en wat zijn de effecten daarvan;
 - bij één team: hoe organiseren we het totale werkpakket, geven we het team verantwoordelijkheid voor het totaal en wat zijn de effecten daarvan.
- Deze dilemma's zijn bij de inrichting niet voldoende onderkend.
- Er zit spanning in de formatie tussen ontwikkeling van vernieuwing van beleid en middelen en de uitvoering.

3. Verhalen en beelden

In deze paragraaf zijn interviews, de muurkrant en de beelden van opmerkingen in de kantlijn van documenten verwerkt.

Elke organisatie lijkt op een brillenwinkel. Iedereen kijkt met zijn/haar eigen bril naar de wereld vanuit de functie, rol en (werk)ervaringen.

Het is de uitdaging om met elkaar een gemeenschappelijk referentiekader te creëren dankzij en met waardering voor de eigen bril.

Dat is een klus, ook een leuke klus als medewerkers en management in staat zijn om zich daarvoor open te stellen, geïnteresseerd zijn in de doelen van de organisatie, de ander en de vraagstukken die zich in organisatie voordoen. Lukt dat, dan komt er beweging, dynamiek en ontwikkeling op individueel en organisatieniveau op gang. Dat lukt alleen als iedereen zich hiervoor openstelt en zichzelf bij deze ontwikkelingen betreft.

3.1. Algemeen beeld

De periode waarop de evaluatie van toepassing is, loopt van 1998 tot heden.

In algemene zin kan de conclusie getrokken worden dat de situatie nu in positieve zin niet te vergelijken is met de situatie toen.

Er is veel gebeurd. De wisselingen in bestuur en management hebben een vertragende invloed gehad op de voortgang en de energie waarmee veranderingen gerealiseerd zijn. Management en (senior)medewerkers willen samen naar de toekomst gaan kijken. De deuren kunnen open gezet worden.

3.2. De structuurwijziging

Met de hoofdstructuur kan je goed werken.

Het grote voordeel van de wijziging van de structuur is, dat onderdelen die een samenhangend pakket hebben nu in één sector zitten.

Genoemd wordt dat er ruimte is gekomen voor eigen verantwoordelijkheid.

Tegelijkertijd is er de wens om ruimte te krijgen voor meer verantwoordelijkheid (uitdaging).

Graag nog discussie over:

- de 1 loket - gedachte;
- de rol en positie van de seniormedewerker;
- de gelaagdheid in de sector grondgebiedzaken;
- effectieve manieren van samenwerken over de sectoren heen: wie trekt de kar, hoe verloopt het proces, met welk resultaat (en vooral houd het simpel, zo ingewikkeld is het niet, zet de deuren open dan wordt het een stuk makkelijker).

3.3. Het beleid is helder vastgelegd en een visie op Anna Paulowna is ontwikkeld

Er lag een politiek beleidsprogramma 1998 - 2002. Er ligt een toekomstvisie tot 2015.

In verband met het "vele werk op de plank" en de gedachte om eerst de achterstanden in te lopen, is er geen nieuw politiek beleidsprogramma geformuleerd. Wel een aanzet daartoe. Op dit moment is dat de leidraad.

Pagina 19 uit het verbetertraject is nog geheel van toepassing.

Management en medewerkers hebben behoefte aan een duidelijke koers als kader voor de bedrijfsvoering.

Het ontbreken van deze koers maakt het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten en het beoordelen van de effecten van keuzes, onmogelijk.

De volgende stap is volgens velen met elkaar werken aan een samenhang in:

- Visie op de lange termijn door Raad en College.
- Visie op de lange termijn op de organisatieontwikkeling.
- Wat betekent dat voor het komende jaar (keuzes, bedrijfsplan, incl. werkhouding)?
- Wat betekent dat voor onze profilering?
- Wat betekent dat voor onze sectoren en teams (organisatie en samenwerken)?
- Eerst de eerste stap zetten, dus doen en tot een succes maken!
- Hoe betrekken we burgers en maatschappelijke organisaties daarbij met als insteek "van elkaar kunnen we leren" in plaats van "hoe zitten we elkaar dwars".
- Hoe gaan we om met het spanningsveld tussen de politieke doelstellingen en de bedrijfsdoelstellingen?
- Hoe gaan we om met dilemma's?
- Hoe zijn we én volgend én initiërend?
- Op welke wijze gaan we op korte termijn successen inzichtelijk maken en uitdragen.

De organisatie heeft met ingang van 1 januari 2004 een eerste bedrijfsplan.

Een deel van de organisatie ziet het bedrijfsplan nog als een speledingetje van het managementteam of is er niet mee bekend.

Medewerkers voelen zich niet betrokken bij het plan, "het is niet van ons".

Diegenen die ermee werken, beseffen dat het een eerste exemplaar is dat nog verder ontwikkeld moet worden.

3.4. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd

Er is een functieboek. De bedoeling is dit functieboek te moderniseren.

Er is een mandateringsregeling, die goed functioneert, maar niet altijd wordt gehanteerd.

De relatie tussen de bedrijfsleiding en de OR is verbeterd.

De wens van zowel OR als managementteam deze relatie te professionaliseren krijgt in 2004 vorm en inhoud.

De OR heeft inmiddels een scholingsbijeenkomst gevolgd. Bij een deel van deze bijeenkomst was de gemeentesecretaris aanwezig.

Een stap voorwaarts.

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn voor een groot deel duidelijk en bieden voldoende kader.

Samenwerken over de grenzen van sectoren heen is lastig en gebeurt nog ad hoc.

3.5. Planning en structurering van de werkvoorraad

Elke sector heeft het afgelopen jaar een redelijk inzicht gekregen in de werkvoorraad. Elke sector is op zijn eigen wijze bezig om grip en inzicht te krijgen in de werkvoorraad, het aanbod en de uitvoering. Bij de ene sector/sectie is dat beter ontwikkeld dan bij de ander. Noodzakelijk is om op korte termijn de werkprocessen te beschrijven. Het doel hiervan is inzicht te krijgen in een proces, de efficiency en effectiviteit te beoordelen en te verhogen en een fundament te leggen onder het werk.

Plannen en structureren van het werk als middel om burgers duidelijkheid te geven, projecten te sturen, werk efficiënt en effectief te laten verlopen, is nog niet een visie die breed gedragen wordt.

3.6. Bedrijfsmatig werken

Dankzij de nieuwe structuur is het makkelijker geworden om werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Dit komt het bedrijfsmatig werken ten goede.

Het bedrijfsvoeringsconcept, een plan van aanpak uit 2000, is niet uitgevoerd. Werkprocessen zijn niet beschreven.

Integraal werken is niet ingevoerd.

3.7. Klantgericht werken

De begrippen klantgericht en klantvriendelijk zijn niet beschreven. Managers en medewerkers interpreteren deze begrippen op eigen wijze.

"De klant is koning, ik ben niet de lakei", "je hoort alleen de lastige klanten", "veel klanten zijn tevreden", "klantvriendelijk zijn betekent helder en duidelijk, helder en duidelijk betekent nee kunnen zeggen", etcetera, zijn hier voorbeelden van.

Een aantal opmerkingen:

- er is hard gewerkt aan het bewust worden van de belangrijkheid van de klant, de burger en de WOB;
- er is gewerkt aan de duidelijkheid van brieven en documenten;
- er is aandacht gegeven aan de balans tussen dienstverlening aan de "balie" en dienstverlening door het tijdig kunnen leveren van producten en diensten;
- professionelere dienstverlening aan klantenorganisaties;
- de inhoud van de sector en met name VROM staat vol in de schijnwerpers van politiek en publiek, dat vraagt een herbezinning op de inrichting, aandacht voor de middelen/ materiaal en prioriteit voor beschrijving van werkprocessen.

3.8. Investeren in de kwaliteit van medewerkers

Er is weinig bekendheid met de kwaliteiten van mensen in de organisatie en daarmee met de kracht van de organisatie.

De organisatie investeert te weinig in medewerkers. Enerzijds is er te weinig budget en tijd voor opleidingen en cursussen, anderzijds wordt de ontwikkeling van mensen geremd door:

- het ontbreken van bewust leren van elkaar;
- het ontbreken van openheid, inzicht in en gebruik maken van elkaars kwaliteiten;
- de deuren dichthouden;
- de manier van omgaan met kritiek van buitenaf.

Vertrouwen en gevoel van veiligheid ontbreken:

- medewerkers voelen zich niet gesteund door de gemeentelijke organisatie. Dat wordt voor een deel veroorzaakt door krantenartikelen, paniekvoetbal en wordt versterkt door de wijze waarop het bestuur en management daarmee omgaan. Verder wordt niet concreet gemeld waardoor het komt, het gevoel overheerst niet gesteund te worden;
- plannetjes komen, plannetjes gaan; adviseurs komen, adviseurs gaan. Inzicht ontbreekt in het hoe en waarom. Het effect is: het zal mijn tijd wel duren.

3.9. Kenmerken van toen

- De managementstijl was autoritair. De noodzaak werd niet ingezien om afspraken te maken over de gewenste stijl en om verwachtingen naar elkaar uit te wisselen.
- Het samen werken aan gezamenlijke producten en diensten werd gezien als bemoeizucht.
- De persoonlijke relaties waren leidend.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden waren niet vastgelegd.
- Een mandaatregeling was er niet.
- Er werd niet gewerkt volgens de principes van planmatig werken, bedrijfsplannen, meerjarenplanningen, begrotingen, bereiken van resultaten en het toetsen daarvan door middel van rapportages en gesprekken.
- Het besluitvormingsproces was niet helder.

3.10. Kenmerken van nu

- Medewerkers hebben behoefte aan (urgentiebesef) eenduidig en duidelijk management, dat een visie kan en wil uitdragen, dat sturing geeft aan de bedrijfsvoering, dat oog heeft voor de successen en knelpunten, dat realistisch kijkt naar incidenten en stoorzenders van buitenaf, dat ruimte biedt aan medewerkers, dat stimuleert en ruimte maakt voor ontwikkelen en leren.
- Het management beseft dat een krachtig, helder en inspirerend managementteam de basis is voor een daadkrachtige organisatie.
- Iedereen beseft dat burgers belangrijk zijn. Dat neemt niet weg dat het omgaan met lastige burgers en/of met actieve stichtingen druk legt op het werk en op het gevoel van waardering als medewerker. Medewerkers komen in een spanningsveld terecht tussen wat de klant wil en wat volgens regels mag en gaan daar in sommige gevallen onhandig mee om.
- De noodzaak om samen te werken wordt erkend, maar wel als lastig ervaren. Het eigen initiatief daarin of het erkennen datje zelf daar iets aan kan doen, is onvoldoende ontwikkeld. Het effect daarvan is dat in stresssituaties teruggegrepen wordt naar oude en hardnekkige patronen in denken, voelen en handelen. Deze patronen komen voort uit het verleden en spoken rond.

Voorbeelden zijn:

- WIJ doen het goed DE ANDER doet het fout;
- WIJ zijn zorgvuldig en DE ANDEREN respectloos;
- als het ons niet lukt, gebruiken we macht;
- wij zijn het slachtoffer van ;
- cynisme en sarcasme: het verandert toch nooit ; we praten *over* mensen en niet *met*;
- we kijken naar mensen in plaats van functies en rollen;
- als we erover praten gaat dat via de e-mail en vaak te laat;
- zo deden we dat altijd (zie het verhaal van de banaan);
- we hebben het te druk;
- niemand ziet onze problemen;
- in de taal zien we dat terug in werkwoorden als: moeten, dienen te in plaats van wij willen,.....

* Veel nieuwe medewerkers met een positieve kijk, die veel willen leren en die zich thuis voelen bij een zakelijke, professionele, bedrijfsmatige aanpak.

* Nieuwe mensen betekent ook dat er spanning komt te staan op tijd en ruimte voor inwerken, ontwikkeling en scholing versus productie.

3.11. Conclusie

De wil om werkelijk inhoud te geven aan een organisatie met een andere stijl is aanwezig, de roep om concrete overzichtelijke stappen die tot succes kunnen leiden is groot.

Er zijn ideeën om dit te realiseren, lef en dialoog ontbreken nog.

De stijl is nog teveel het uitwisselen van standpunten in plaats van belangen en het samen ontwikkelen.

Het bewust afscheid nemen van oude patronen moet nog gebeuren; zolang dat niet gebeurt blijven oude patronen steeds weer opduiken.

Het management als één team, heldere aansturing, voorbeeldgedrag, werkbegeleiding, het leren van elkaar, functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn instrumenten die actief ingezet moeten worden.

De werkelijke cultuuromslag moet nog plaatsvinden.

Voor nieuwe ontwikkelingen, voor vervangen van oud door nieuw en de ontwikkeling van moderne instrumenten ter ondersteuning van de werkzaamheden is extra formatie, budget en tijd nodig, anders blijft de organisatie achter de feiten aanhollen.

4. Adviezen en acties

Algemeen

1. Op individueel niveau is het noodzakelijk dat elke manager, elke medewerker zich realiseert wat de realiteit is (vertrekpunt: er is wat er is) en welke invloed je zelf en met elkaar kan aanwenden daarmee om te gaan en nieuwe perspectieven te creëren. Van slachtoffer naar veroorzaker. Alleen dán kan afscheid genomen worden van het verleden, oude patronen en oud zeer.
2. Op managementniveau is het noodzakelijk dat elke manager individueel en het managementteam samen antwoord geeft op de vraag: willen we samen leiding geven aan het "bedrijf" Anna Paulowna? En zo ja:
3. Waar gaan we als managementteam samen eigenlijk voor staan ($1+1=3$). Hoe gaan we dat realiseren en hoe zorgen we ervoor dat de mensen in de organisatie zich dat realiseren? Hoe gaan we om met de spanning tussen politieke ontwikkelingen en organisatieontwikkelingen? Hoe zorgen we ervoor dat we samen energie krijgen, houden en geven?
4. Op organisatie-niveau moeten managers en medewerkers zich realiseren dat het werken in een gemeentelijke organisatie met een beperkte schaalgrootte voor- en nadelen heeft, ook dat is de realiteit. Dat betekent dat managers en medewerkers vaak creatief moeten zijn om te realiseren wat ze willen. Steeds is de vraag: willen we dat, kunnen we dat en hoe doen we dat? Doen we dat zelf of besteden we dat uit?

Specifiek

1. Het is noodzakelijk met extra formatie een impuls te geven aan nieuwe ontwikkelingen en het ontwikkelen van instrumenten die de werkdruk meetbaar verlagen. Een soort bedrijfsbureau is hiervoor geschikt. Het managementteam is initiatiefnemer.
2. Direct na de vakantie, medio augustus: noodzakelijk is dat het managementteam samen uitwerkt op welke wijze zij sturing wil geven aan de organisatie (leiderschap) en welke effecten zij op korte termijn wil bereiken (resultaat). Er ligt voldoende basismateriaal om keuzes te maken. De gemeentesecretaris neemt het initiatief. De dialoog is de dominante stijl. In de afrondende bijeenkomst met het managementteam bied ik hiervoor een concreet programma aan.
3. September: management, leidinggevenden en seniormedewerkers ontwikkelen het programma van punt 3 algemeen. Het managementteam neemt het initiatief. Gezamenlijk sluiten ze een "contract" met als doel elkaar te verbinden aan het programma:
 - Wat is de focus?
 - Wat betekent dat voor het werkprogramma september 2004 - juli 2005?
 - Waar liggen de knelpunten en welke creatieve oplossingen ontwikkelen we daarvoor?
 - Op welke wijze brengen we dit verder de organisatie in?
 - Op welke wijze benutten we de kwaliteit en de kracht van de organisatie?
 - Hoe meten we resultaten?
4. Oktober: gezamenlijk een concrete planning van de activiteiten 2004 - 2005 ontwikkelen, waarin ook de verdere ontwikkeling van het bedrijfsplan een plaats krijgt.
5. November: op grond van het bedrijfsprogramma bijeenkomsten organiseren met de raad en het college om de programma's op elkaar af te stemmen. In de uitwerking wordt een programma hiervoor aangeboden.
6. December: de resultaten worden in kaart gebracht en op grond hiervan wordt het eerste halfjaar 2005 ingevuld.

