

2. Management in ontwikkeling, ontwikkelingen in het management

2.1.

Algemene ontwikkelingen

In de literatuur worden over elk denkbaar organisatiekundig onderwerp eindeloos veel verschillende modellen en analyses gepresenteerd. Zo ook over ons onderwerp. Het is de kunst door al die verschillende benaderingen toch de dieper liggende rode lijnen te blijven zien. Dan kunnen vanuit een ontwikkelingsperspectief opeenvolgende fasen worden onderscheiden.

In de oudste fase was het management gericht op deskundigheid. Leidinggevend en gedroegen zich, op elk niveau, als meewerkende voormannen. De moeilijkste klussen waren voor hen. Managers waren de beste inhoudelijke medewerkers geweest. De organisaties waren weinig naar buiten gericht. Werknormen werden ontleend aan de eigen deskundigheid. De organisatiestructuur was meestal klassiek functioneel, dat wil zeggen opgebouwd langs de lijnen van inhoudelijke specialismen.

De daaropvolgende fase, die wij hier beheersing noemen, ontstond mede omdat het hoogste management, om allerlei redenen, verder weg kwam te staan van de inhoudelijke productie-activiteiten. Om toch controle te kunnen houden gaat het hoogste management sterk leunen op groeiende stafafdelingen. Deze proberen via sterke controle greep te krijgen op de primaire processen. Oorzaken voor problemen worden steeds gezocht in onvoldoende structurering. Dus bestaat de oplossing uit de verdere uitwerking van procedures en taakafbakening. Het personeel voelt zich door alle controle bedreigd en zoekt in de weeromstuit zelf veiligheid in procedures, regels en functiebeschrijvingen. Aandacht voor de buitenwereld is er nauwelijks, laat staan voor de klant. Voor hen worden standaardproducten, standaardoplossingen voor stan-

daardproblemen gemaakt, die toch wel worden afgenomen.

Dat soort organisaties stuit op enig moment op de eigen grenzen. Dan beginnen de zogenoemde kantelingen, dat wil zeggen dat een ander indelingscriterium wordt gekozen voor de organisatiestructuur. In plaats van de interne functionaliteit, voor het gemak een verticale indeling, wordt gekozen voor het organiseren rond de producten, een horizontale indeling. Binnen een afdeling worden de verschillende stappen die moeten leiden tot een product samengebracht. Bij de leiding van die afdeling wordt de verantwoordelijkheid gelegd voor dat productieproces. Om dat mogelijk te maken ontstaan vormen van integraal management, waarin het lijnmanagement verantwoordelijk wordt voor het beheer van alle ter beschikking staande middelen en personeelsleden. (Het lukt ons slecht om mensen te zien als productiemiddelen, wat uit een zakelijke benadering misschien nodig is.)

Door het nieuwe organisatieprincipe vindt een eerste slag plaats in het aantal hiërarchische niveaus. Allerlei sub-managementlagen die in specialistische en functionele organisaties nodig waren, worden nu overbodig.

Deze veranderingen moeten gevolgen hebben voor de verschillende stafafdelingen. Die geven hun terrein en sterke positie niet zomaar prijs. Die interne machtsstrijd, die op vele plaatsen nog steeds woedt, betekent dat er allerlei halfbakken tussenoplossingen ontstaan. In deze gekantelde organisaties wordt de klant ontdekt, maar de organisaties reageren daarop aan de buitenkant. De klant wordt vriendelijker behandeld, wat nog niet altijd wil zeggen dat er ook met zijn verlangens rekening wordt gehouden.

Intern is de samenwerking een belangrijk aandachtspunt. Dat uit zich in het optuigen van noodzakelijke interne overlegstructuren, maar even goed in een grote aandacht voor allerlei vormen van cultuurprojecten.

In de productie is de aandacht vooral gericht op de beheersing van de kosten en de doorlooptijden. Mede als gevolg daarvan komt de kerntakendiscussie (bij bedrijven heet dat 'core-business') op. Gevolgen daarvan blijken aan de ene kant uit an-

dere relaties met leveranciers. Met hen worden afspraken gemaakt dat zij 'just-in-time' leveren. Dus houdt de eindproducent niet meer zelf de kostbare voorraden in het magazijn, maar verschuift dat naar de leverancier. Hiervoor is weer nodig dat er nieuwe vormen van samenwerking worden gezocht. Aan de andere kant zijn gevolgen dat taken die niet tot het eigen proces behoren, worden uitbesteed. In eerste instantie ging het om zaken als kantines, beveiliging, huisdrukkerijen, maar ondertussen gaat het ook om post- en archief, helpdesks enzovoort.

Ondertussen verkeren de organisaties in een overgang naar de volgende fase, die wij nu 'losse beheersing' noemen. Zelfs daarvan voorspellen sommige deskundigen al weer het naderend einde om als eindideaal de chaos voor te stellen.

Organisaties worden steeds kennisintensiever en daarmee afhankelijker van hun medewerkers. Soms lijkt het of de machtsverhoudingen aan het omdraaien zijn en met name de kenniswerkers over meer feitelijke macht beschikken dan hun bazen. In sommige beroepen is het ondertussen zo, dankzij de economische voorspoed, dat werkgevers niet meer zitten met de vraag hoe zij van hun personeel afkomen, of hoe zij nieuw personeel kunnen aantrekken, maar hoe zij het bestaand personeel nog aan zich kunnen binden. De verheerlijking van het ondernemerschap heeft tot gevolg dat steeds meer mensen kiezen voor een bestaan als zelfstandige.

Binnen organisaties wordt gekozen voor een steeds verdergaande opsplitsing in zelfsturende eenheden, die worden afgerekend op het behalen van vooraf afgesproken resultaten. Binnen de overheid wordt voor dit model wel propaganda gemaakt en hier en daar worden elementen nagevolgd, maar het is in zijn uiterste consequenties niet haalbaar. Overheidsorganisaties hebben nu eenmaal weinig mogelijkheden meer opbrengsten te verkrijgen, resultaten kunnen hoogstens geboekt worden in het bereiken van verdere efficiency.

Tegelijkertijd wordt er steeds meer gedacht in dienstverleningsverhoudingen, waarin de klant centraal komt te staan. Een collega-afdeling wordt

daarbij ook als klant gezien. Ook de interne samenwerking tussen verschillende eenheden wordt uitgedrukt in afspraken. Een basisaanname is dat intern en extern optreden in elkaars verlengde moeten liggen, elkaar moeten versterken. Om klantgericht te zijn, moeten medewerkers ook ondersteund worden door klantgerichte collega's. Het onderscheid tussen buiten en binnen de organisatie begint te vervagen. Er wordt net zo goed samengewerkt met andere eenheden van hetzelfde bedrijf als met andere leveranciers en met de klanten wordt de samenwerking gezocht.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij pro-actief kunnen optreden. Allerlei middelen worden ingezet om medewerkers zich verbonden te laten voelen met de eigen organisatie. Daarbij wordt niet alleen meer gekeken naar de geldelijke beloningskant of naar andere voordelen, maar vooral naar de inhoudelijke mogelijkheden zelfstandig te functioneren.

Voorzover management dan nog nodig is, maar nu praten we in idealen, heeft het vooral tot taak te zorgen voor de randvoorwaarden en de mogelijkheden te bieden tot maximale gebruikmaking van de aanwezige talenten en kwaliteiten. Veel andere zaken worden via zelfmanagement opgelost. Organisaties worden verder ontdaan van hiërarchische lagen. Aan de top zijn soms vormen van meer collegiaal management zichtbaar, lagen tussen het strategische en het operationele management verliezen hun functies.

Centrale stafafdelingen bestaan nog steeds en strijden soms een moeizaam gevecht met de bekleders van de nieuwe stafachtige functies die ontstaan binnen de productie-eenheden. Tegelijkertijd ontstaat er op het concernniveau een nieuwe behoefte aan stafmatige ondersteuning. Het centrale management wil ondersteund worden in het maken van afspraken en het sluiten van contracten met de productiebazen. Daarnaast wil het centrale management beschikken over, met een modieus woord, 'monitorsystemen' om resultaten en kwaliteiten te kunnen bijhouden. Vooral de financieel-economische en informatiseringstaf functies krijgen hierdoor een nieuw elan. Er ontstaan zogenoemde controllerfuncties, met soms niet geringe

machtsposities. Andere stafafdelingen in de sociale hoek hebben het moeilijker. Sommige werpen zich op controllertaken en proberen personeels-informatiesystemen met eigen kengetallen te ontwikkelen, andere kunnen de slag niet of moeilijk maken. In beide situaties valt de ouderwetse personeelszorg nog al eens tussen wal en schip.

Door al die ontwikkelingen veranderen de eisen die de organisaties stellen aan management en medewerkers. Moesten managers vroeger zelf weet hebben van de eigen techniek, werd in de daaropvolgende fase managen een techniek, nu gaat het steeds meer om eigen houding en gedrag. Met een modern woord wordt dat 'competenties' genoemd. Daarbij denkt men bijvoorbeeld aan:

- het kunnen aangeven van kaders;
- in staat zijn de medewerkers te enthousiasmeren;
- gericht zijn op ontwikkeling en vooruitgang;
- kunnen optreden als coach;
- actief initiatieven stimuleren;
- medewerkers durven aanspreken op de eigen verantwoordelijkheden.

In essentie staan zulke competenties, gericht op identiteitsontwikkeling, communicatie, luisteren en benutting van kwaliteiten, tegenover de oudere managementkwaliteiten, die veel meer gericht zijn op beheer, beheersing en kwantiteiten. Die verschillen zijn te illustreren door kenmerken van de 'oude' manager naast die van de 'moderne' manager zetten. Dan wordt het verschil in noodzakelijke competenties van de managers inzichtelijk.

<i>oude manager</i>	<i>nieuwe manager</i>
status van baas	functie van leider
inhoudelijk erg sterk	kent in grote lijnen het werk
gericht op de uitvoering	gericht op grote lijnen en toekomst
toezichhoudende baas	faciliterende coach
werkgericht	mensgericht
stelt vast en wijst toe	overlegt, inspireert en
	communiqueert
taakgericht	netwerker
taak- en doelgericht	visionair

<i>oude manager</i>	<i>nieuwe manager</i>
besluitvaardig	besluitvaardig
beperkte span of control bij middle management	span of control groot, ook bij lagere managers
integer	integer en sterk bewust van voorbeeldfunctie
kent het vak	is zich permanent aan het scholen

2.1.1. Managementverantwoordelijkheid

Interessant zijn ten slotte de discussies en ontwikkelingen de laatste jaren rond thema's als de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemers en de 'corporate governance'. Voor een gedeelte onder druk van actiegroepen en consumentenacties gaan grote bedrijven over tot het formuleren van maatschappelijke en ethische uitgangspunten. Een opzienbarend voorbeeld daarvan is Shell, dat na de grote publieke rel rond de 'Brent Spar' kwam tot een charter waarin het zijn eigen normen vastlegde. Nog interessanter is wellicht dat Shell vooral overstag ging omdat het eigen personeel gedemotiveerd raakte van de voortdurende kritiek die zij in hun dagelijks leven ontmoette.

De 'corporate governance'-discussie wordt vooral in de USA en het Verenigd Koninkrijk gevoerd. Maar krijgt sinds het verschijnen van de rapportage van de Commissie Peters ook in het Nederlandse bedrijfsleven veel aandacht. In wezen gaat het daarbij om de regels van behoorlijk ondernemingsbestuur. Hoewel de meeste aandacht uitgaat naar de positie en belangen van de aandeelhouders, raakt de discussie veel bredere lagen. Juist daardoor straalt de discussie uit naar de overheids- en non-profit-sector. In het algemeen kan gesteld worden dat de ondernemingen door deze discussie meer gaan lijken op overheidsorganisaties. Maatschappelijke doelstellingen worden belangrijker en het handelen wordt steeds meer getoetst op beginselen van behoorlijk (ondernemings)bestuur.

In het vervolg op de corporate governance-discussie is de organisatie van directeuren en commissarissen (NCD) gekomen met een voorstel voor aanbevolen gedragslijnen voor directeuren. Volgens die gedragslijnen moet de directeur zorgen voor behoorlijke arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden en moet hij het vertegenwoordigend overleg beschouwen als een positieve factor in de organisatie.

Uit Dagblad Kennemerland 19 februari 1998

Ambtenaren zijn bijna het vertrouwen in Schrik kwijt

Van onze verslaggeefster

VELSEN – De ambtenaren op het stadhuis in Velsen willen dat het huidige college verdwijnt of dat de wethouders hun houding aanzien van het personeel veranderen. Het vertrouwen in gemeentesecretaris J. Schrik wordt vooralsnog niet opgezegd, maar hij bevindt zich momenteel wel in een zeer benarde positie, zegt de ondernemingsraad. 'Wij hebben de indruk dat het directieteam waartoe de gemeentesecretaris behoort, te weinig vrijheid krijgt van het college om zijn werk goed te doen', zegt M. Terlingen van de ondernemingsraad.

Eind vorige week zegde de ondernemingsraad (OR) van de ambtelijke organisatie het vertrouwen op in het college van B en W.

De ambtenaren zijn de bevelcultuur, de hoge werkdruk en de manier waarop collega's aan de kant worden gezet meer dan zat. Namens het personeel schreef de OR een klachtenbrief aan de gemeentesecretaris. Hij heeft tot 20 februari de tijd om met een antwoord te komen. De OR wacht de gebeurtenissen af.

Inmiddels is ook de vakbond op de hoogte gesteld. De bond adviseert haar leden over hun rechtspositie en ondersteunt hen bij eventuele acties. Tot staken komt het nu niet. De bond heeft zich achter de actie van de OR geschaard. B. Engel van de grootste ambtenarenvakbond AbvaKabo zegt dat het een erg zwaar middel is van een OR om op deze manier het vertrouwen in het college op te zeggen.

2.2.**Bijzondere ontwikkelingen in overheid**

Algemene ontwikkelingen in het bestuderen en het beoefenen van het management zijn van belang voor de overheid. Er kunnen lessen uit getrokken worden. Maar voorbeelden uit de marktsector mogen niet gemakkelijk worden doorgetrokken, omdat de overheid een eigen karakter heeft en houdt. Een beroep op dat eigen karakter mag natuurlijk geen excuus zijn om dan maar niets te doen. Maar het grote voorbeeld van de marktmetafoor lijkt zijn beste tijd te hebben gehad. Het gaat erom de echte wezenlijke verschillen vast te stellen.

Vergelijken we dan ambtelijk management met het management in de sector, dan springen de volgende verschillen in het oog.

1. Op de een of andere manier zijn er altijd politici die direct invloed hebben op het functioneren van de organisatie. Er is een gezagsverhouding waarin aan de ene kant politici zich, met een beroep op het politiek primaat, allerlei ad-hoc-vrijheid voorbehouden en waarin aan de andere kant ambtelijke managers zelf kiezen te functioneren uit een gezagsondergeschiktheid.
2. Politieke bestuurders en ambtelijke uitvoerders werken uit geheel verschillende perspectieven. Voor politici geldt de termijn van vier jaar waarbinnen gescoord moet worden. Zij werken op basis van een machtsdenken en kiezen uit politieke belangen niet altijd voor consistente besluitvorming. De ambtelijke organisatie denkt in langere termijnen, denkt meer in professionele normen en termen en is gevoelig voor correcte procedures.

Waarschijnlijk is het meest opvallende verschil in de verhoudingen in de top dat tussen ambtelijk management en politici een soort onderhandelverhouding bestaat, gebaseerd op, soms zelfs geformuleerde, verschillen in posities, terwijl in de sector de bestuurders en hun toezichthouders (commissarissen) veel meer werken vanuit gedeelde

perspectieven op het functioneren van het bedrijf in zijn markt.

Er zijn verschillen en die verschillen zijn wezenlijk. Maar de publieke en private sector groeien wel naar elkaar toe. In de marktsector vindt een belangrijke discussie plaats over de verschillende verantwoordelijkheden en worden de verschillende posities van bestuurders en toezichthouders juist steeds meer benadrukt. En voor heel veel topambtenaren geldt dat zij zo ver staan van de uitvoeringsorganisatie en zo dicht staan bij het politiek proces dat zij zich als politici gedragen. Het is helemaal niet raar meer als een topambtenaar minister wordt of als een ex-politicus een hoge ambtelijke functie krijgt. (Overigens zijn de eersten succesvoller dan de tweeden in hun nieuwe functie.)

Ondernemingsraden in de overheid moeten een weg zoeken in die specifieke spanningsverhouding. Zij vragen zich waarschijnlijk vrij snel af wat bepaalde onderwerpen of opstellingen in het overleg zullen betekenen voor de politieke machtsvraagstukken. Dan hoeven ondernemingsraden niet terug te schrikken. Het is volstrekt duidelijk dat ook politieke organen in hun besluitvorming de rechten van de medezeggenschap moeten erkennen. En elke nieuwe zaak die door ondernemingsraden wordt voorgelegd aan de ondernemingskamer bevestigt dat meer. Ook politieke besluitvorming wordt uiteindelijk getoetst op zijn redelijkheid in de afweging van de betrokken belangen. Aan de andere kant lijkt het niet verstandig voor ondernemingsraden om het politieke speelveld zelf actief te zoeken. Ondernemingsraden verliezen hun eigen positie en gezag als personeelsvertegenwoordiging immers als zij politicus onder de politici worden. Wel dienen ondernemingsraden gespitst te zijn op de raakvlakken van politieke keuzen en organisatorische eisen. Op die snijpunten spitst zich de redelijkheid toe.

Elke overheid kent zijn eigen dagelijks bestuur (minister, college, dagelijks bestuur). Veelal zullen deze organen feitelijk de rol van ondernemer vervullen. Van deze politieke bestuurders mag een intermediaire rol worden verwacht tussen medezeggenschapsorganen en parlementaire organen. Op

de wijze waarop daaraan inhoud wordt gegeven, kunnen ondernemingsraden hun dagelijkse bestuurders wel degelijk aanspreken.

Uit Dagblad Kennemerland 16 december 1997

Personeel daagt Heemskerk voor kantonrechter

Van onze verslaggever

HEEMSKERK – De ondernemingsraad (OR) van het Heemskerkse gemeentepersoneel heeft het gemeentebestuur voor de rechter gedaagd. De OR bekritiseert de handelwijze van het gemeentebestuur rond het omzetten van een tijdelijke aanstelling van de directeur van de sociale dienst in een vaste. De OR meent dat zij hierin een stem zou moeten hebben. Volgens wethouder N. Scholten zou het melden van de verandering 'passend' zijn geweest en hij betreurt dat dit verzuimd is. Inmiddels wordt op verzoek van de kantonrechter een verweerschrift opgesteld.

De gang naar de rechter is een voor-

lopig dieptepunt in het moeizaam verlopende reorganisatieproces waarin het gemeentelijk apparaat van Heemskerk zich bevindt. Het aangepaste reorganisatiemodel zou op 1 januari 1998 in werking moeten treden. Zeker is dat dit nu niet wordt gehaald.

Toch is wethouder Scholten optimistisch. Hij stoelt dit optimisme op een gesprek dat vorige week met de OR is gevoerd. 'Dat verliep constructief, ondanks dat een aantal kritische geluiden nogmaals is verwoord. Het overleg was in vele opzichten verhelderend. We hebben vier kernpunten besproken en ik denk dat we daarmee verder kunnen.'

Het naar elkaar toegroeien van organisaties in de overheid en daarbuiten is vooral zichtbaar in het, veel te vaak, als ideaal afschilderen van marktgerichte organisaties. Het is goed dat overheidsorganisaties worden aangesproken op hun resultaten en producten. Tegelijkertijd roept die moderne benadering nieuwe spanningen op. Spanningen tussen de dubbele eisen van enerzijds meer resultaatgericht en bedrijfsmatig functioneren en anderzijds de eisen van rechtvaardigheid, zorgvuldigheid en gelijkberechtiging die aan het functioneren van de overheid worden gesteld.

Als er een algemene trend kan worden geformuleerd dan is het dat organisaties professionaliseren en kennisintensiever worden. Dat betekent dat organisaties steeds afhankelijker worden van de informatie, kennis en motivatie van de medewerkers. Centrale sturing werkt bijna niet meer, er moet gewerkt worden met het zelfsturende vermogen van medewerkers en teams. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten veel lager in de organisatie liggen. De planning en voortgangscntrole en de inzet van personeel en andere middelen komt op een lager managementniveau te liggen. Dat stelt aan het middenkader geheel nieuwe eisen. Organisaties worden bovendien platter. De taak van staffuncties verandert soms zo aanzienlijk dat staftaken wegvallen en door de lijn moeten worden opgepakt. Het strategisch management kan in omvang terug en moet aan zijn taak inhoud geven door ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden in de organisaties zo goed zijn dat de medewerkers ongestoord hun werk kunnen doen.

2.3.

Wat managementproblemen

Managers doen het verkeerde

In het algemeen moeten moderne managers veel overlaten aan hun organisatie. Voor een moderne manager gelden als sleutelbegrippen delegeren, geven van vertrouwen en tonen van waardering voor medewerkers. De manager die op taalfouten corrigeert is niet meer van deze tijd.

Eigenlijk hoeven managers niet meer zoveel te doen. Een van de grootste problemen is echter dat managers ook psychische behoeften hebben. Zo willen zij de macht van hun positie ervaren en dat doen ze vooral als ze eenzame, eenmalige, onomkeerbare en nieuwe beslissingen kunnen nemen. Wat ze zouden moeten doen, zorgen voor de stal, de verwarming en het stro is niet interessant genoeg.

Managers die werken vanuit een machtsstijl appelleren aan status, macht en onveiligheid. Zij maken gebruik van verdeel-en-heers om de eigen positie

te behouden. Zulke managers werken vanuit de gedachte dat zij zelf de beste zijn en worden gedreven door wantrouwen in medewerkers. Organisaties vertonen nog jaren na het vertrek van zulke managers de sporen ervan in hun gedrag. Werknemers blijven onzeker en wantrouwend.

Managers die zaken overlaten aan de organisatie, doen het fout als zij de organisatie niet hebben voorzien van duidelijke structuren, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Zo'n organisatie verliest zijn samenhang, wordt een eilandenrijk, de onderlinge samenwerking is daar gering.

Uit Binnenlands Bestuur 6 maart 1998

Rapport over sociale dienst Amsterdam:

‘Directie weet niets van werkvloer’

Er gaapt een kloof tussen de directie van de sociale dienst in Amsterdam en de uitvoerders. Communicatie is er nauwelijks; de medewerkers hebben niet het idee dat er naar hen wordt geluisterd.

Als de sociale dienst ooit succesvol het automatiseringsproject NUS (Nieuw Uitkeringen Systeem) wil invoeren, dan moet er in elk geval beter leiding worden gegeven.

Collectieve managementverantwoordelijkheid

Mede in navolging van het bedrijfsleven wordt er in de overheid vaker geprobeerd meer collectieve verantwoordelijkheidsstructuren in het management in te voeren. Dan ontstaan managementteams of zelfs bestuursraden. Tussen bestuursraden en managementteams is het wezenlijke verschil dat binnen managementteams alle leden integraal leidinggeven aan een eigen organisatieonderdeel, terwijl binnen bestuursraden de leden een eigen verantwoordelijkheidsgebied (of portefeuille) hebben. Zeker in de situaties dat de leden van de bestuursraad niet meer zelf direct leidinggaven, heeft dat bij verschillende departementen

tot behoorlijke problemen geleid. Het bestuursraadmodel lijkt niet zo'n lang leven beschoren. De tendens naar een integrale ambtelijke organisatie, met hoogstens nog afdelingen, maar in elk geval geen afzonderlijke diensten of directies doet zich bij de lagere overheden natuurlijk ook voor. In alle gevallen speelt de bijzondere positie van de hoogste ambtenaar (secretaris-generaal, griffier, secretaris) een problematische rol. Door zijn positie staat deze topambtenaar nu eenmaal in een andere relatie tot het politiek bestuur. Zeker bij de lagere overheden waar de griffier/secretaris deelneemt aan de vergaderingen van het politieke bestuurscollege.

Uit Haagsche Courant 26 juni 1998

OR bestudeert plannen

Top dienst DSO belooft beterschap

DEN HAAG – De managers zullen hun manier van leidinggeven gaan verbeteren. Dat is de belofte die de bijna 800 medewerkers van de Haagse dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO) deze week hebben gekregen. De plannen tot verbetering zijn een reactie op de forse kritiek die de top eerder had gekregen op haar functioneren. In een brief aan alle ambtenaren laat het management weten zich te hebben gebogen over mogelijke veranderingen binnen de dienst.

Zij heeft de problemen 'helder op het netvlies' gekregen, zo zegt het management.

De top heeft onder meer gesignaleerd dat de managers te veel werk zelf uitvoeren. In de toekomst zal de aandacht zich daarom meer richten op de hoofdlijnen. Leren omgaan met de werkdruk hoort hier ook bij. Belangrijk is tevens de aandacht voor het personeel. De managers moeten hun houding tegenover hun medewerkers aanpassen.

Cruciaal voor het slagen van managementteams is dan de houding van die griffier/secretaris. Als hij niet in staat of bereid is zijn apparaat stevig in bescherming te nemen tegen onterechte politieke eisen, maar meer de neiging heeft als een intermediair de politieke verlangens door te geven, zijn de spanningen voorspelbaar.

Het zal duidelijk zijn dat de genoemde spanningen in de vele kleinere overheidsorganisaties een andere dynamiek krijgen. Hierboven is toch min of meer automatisch de grotere organisatie, met enkele honderden medewerkers, als uitgangspunt gekozen. In organisaties met minder dan 100 medewerkers kunnen zaken anders liggen.

Zo zullen bij kleinere gemeenten en waterschappen de politieke bestuurders parttime functioneren en alleen al daardoor minder tegenpartij voor het ambtelijk management zijn. Ook binnen de ambtelijke organisatie kan het moeilijker zijn de juiste managementkwaliteiten binnen te halen. Onderlinge relaties vertonen vaak klassieke en meer hiërarchische patronen. Stafafdelingen zijn klein en komen slechts met de grootste moeite toe aan andere zaken dan de beheersmatige activiteiten. De kleinere schaal heeft echter ook voordelen. Lijnen zijn korter, problemen eerder zichtbaar. Een praktisch gericht en nuchter relativisme voorkomt sommige problemen.

Uit Provinciale Zeeuwse Courant 14 maart 1998

OR Sas van Gent praat niet meer met gemeentesecretaris

door Pascale Cappetti

SAS VAN GENT – De ondernemingsraad van de gemeente Sas van Gent heeft het overleg met gemeentesecretaris W. Zwartelé opgeschort, totdat de Bedrijfscommissie van de overheid uitspraak heeft gedaan in een conflict tussen de bestuurder en de ondernemingsraad.

De OR heeft gisteren de bedrijfscommissie ingeschakeld, omdat voor de leden de maat vol was toen zij woensdag in een periodiek overleg met de secretaris weer te laat met voorstellen en besluiten werd geconfronteerd. De OR bestaat sinds mei 1997: de raad heeft er al herhaaldelijk op aangedrongen tijdig en openlijk geïnformeerd te worden over zaken die hem aangaat. De OR krijgt volgens de voorzitter R. van der Zanden bepaalde zaken te vaak nog tijdens de vergaderingen voorgeschied in plaats van daarvoor: het besluit is dan vaak al genomen. En dat terwijl het orgaan wettelijk het recht heeft om in een vroeg stadium geraadpleegd te

worden, te adviseren of zijn instemming te betuigen. Van der Zanden denkt dat de gesprekspartner nog onvoldoende overtuigd is van het feit dat een OR 'bijzonder veel bevoegdheden' heeft en dat Zwartelé geen politiek mandaat heeft om te onderhandelen.

De voorzitter wil geen concrete voorbeelden geven, maar zegt dat de problemen vooral betrekking hebben op de wijze van informeren en communicatie. Dat de OR de gang naar de landelijke bedrijfscommissie moet maken, betreurt hij. Wanneer de bedrijfscommissie een uitspraak doet waar de OR het niet mee eens is, kunnen de leden nog altijd naar de kantonrechter stappen. Van der Zanden verwacht niet dat het zover hoeft te komen, omdat de gemeentesecretaris deze zomer met pensioen gaat. Burgemeester J. van Rest, die Zwartelé gistermiddag verving, wilde niet reageren op het conflict met de OR. Zij vindt dit een interne aangelegenheid.