

Gemeente Bloemendaal
T.a.v. Leden van de Gemeenteraad
Postbus 201
2050 AE OVERVEEN



NEDERLANDS CENTRUM VOOR OVERHEIDSDIENSTEN

Amersfoort, 12 oktober 2007

Betreft : Boekje 'Plezier in herindelen'

Geachte heer/mevrouw,

Met veel plezier bied ik u namens het Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten (NCOD) het boekje 'Plezier in herindelen' aan. Dit boekje handelt over de personele kant van gemeentelijke herindelingen.

Het boekje bevat een aantal concrete aanbevelingen om tijdens en na een gemeentelijke herindeling een werkomgeving te creëren waarin werkplezier en werkkwaliteit zoveel mogelijk worden gestimuleerd. De aanbevelingen in dit boekje zijn gebaseerd op praktijkonderzoek onder een aantal recent heringedeelde gemeenten.

De aanbevelingen zijn voor een groot deel ook toepasbaar op reorganisaties, organisatieontwikkelingstrajecten of andere ontwikkelingen die grote veranderingen met zich meebrengen voor medewerkers in organisaties.

Wanneer u nadere informatie of een presentatie over dit onderwerp wenst, kunt u contact met ons opnemen.

Met vriendelijke groet,

Nico van den Bergh
Senior adviseur/partner NCOD
nicovandenbergh@ncod.nl / 06 53123311



NEDERLANDS CENTRUM VOOR OVERHEIDSDIENSTEN

Plezier in herindelen

Gemeentelijke herindeling
met succesvolle
medewerkers

Marlinda den Haan – van Eijzeren
Harm Hilvers



NEDERLANDS CENTRUM VOOR OVERHEIDSDIENSTEN

Inleiding

Een gemeentelijke herindeling is een complex en ingrijpend project voor management, medewerkers en bestuurders van de betrokken gemeenten. Veel van hen maken slechts één keer in hun loopbaan een herindeling mee. Ervaringen die zijn opgedaan tijdens het herindelingsproces worden daardoor vaak niet benut tijdens een volgende gemeentelijke herindeling. Veel praktijkkennis gaat op deze wijze verloren.

Wij vinden dit jammer, omdat we ervan overtuigd zijn dat de ervaringen van mensen die een gemeentelijke herindeling hebben meegemaakt veel kunnen betekenen voor anderen. In dit boekje willen we daarom praktijkkennis van ervaringsdeskundigen met u delen.

In 2006 heeft NCOD een boekje met de titel 'Succesvol herindelen' uitgebracht over de organisatorische kant van gemeentelijke herindelingen. In het boekje dat u nu in handen hebt, wordt de personele kant van een herindeling behandeld. De centrale vraag hierbij is wat tijdens en na een gemeentelijke herindeling kritische succesfactoren zijn voor het creëren van een werkomgeving waar werkplezier en werkkwaliteit centraal staan. Werkplezier en werkkwaliteit van medewerkers leiden tot succesvolle gemeentelijke organisaties, ten dienste van de burgers, bedrijven en instellingen van gemeenten.

Dit boekje bevat een aantal concrete aanbevelingen om een werkomgeving te creëren waarin werkplezier en werkkwaliteit worden gestimuleerd. Een gemeentelijke herindeling kan in een dergelijke werkomgeving worden aangegrepen als een kans om de gemeentelijke dienstverlening te versterken.

De aanbevelingen in dit boekje zijn gebaseerd op praktijkonderzoek onder een aantal recent heringedeelde gemeenten en op literatuuronderzoek. Veel adviezen zijn ook toepasbaar op organisatieontwikkelingstrajecten, reorganisaties of het realiseren van samenwerkingsverbanden. Dit boekje kan een leidraad zijn voor gemeenten die gaan voor blijvende ontwikkeling. Het eerste hoofdstuk bevat enige theorie, om de aanbevelingen in het juiste perspectief te plaatsen. In de hoofdstukken daarna volgen de wellicht ook voor u praktisch toepasbare aanbevelingen.

Nederlands Centrum voor OverheidsDiensten
Amersfoort, september 2007

Marlinda den Haan – van Eijzeren
Harm Hilvers

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Inhoudsopgave	4
Achtergronden van het onderzoek	6
Uitvoering onderzoek	6
Definitie gebruikte begrippen	6
Sociale innovatie	7
Onderlinge relatie aanbevelingen	8
Leiderschap	10
Middenmanagement is de sleutel tot succesvol functionerende organisaties	10
Doe geen concessies aan de kwaliteit van leiders	11
Leiders zijn koersbepalers door hun voorbeeldgedrag	12
Verbindend vermogen nodig voor voortrekker	14
Eigenaarschap	15
Eigenaarschap van de nieuwe gemeente gevraagd	15
Creëer eigenaarschap door gezamenlijke visieontwikkeling	15
Eigenaarschap en plezier versterken elkaar	16
Kwaliteit	17
Realistisch verwachtingspatroon rond kwaliteit van medewerkers en werk direct na een herindeling	17
Selecteer stuur- en projectgroepleden op kwaliteit	18
Teamwork als sleutel tot succes op topposities	19
Haal klanten binnen om een sense of urgency te creëren	20
Cultuur	22
'Een cultuur ontstaat vanzelf wel, wij willen echter sturen'	22
Wees samen verantwoordelijk	23
Mensen zijn belangrijker dan structuur	24
Plezier	25
Succes als gewenst resultaat van plezier	25
Duidelijkheid als voorwaarde voor plezier	26
Pleziermanagement in de praktijk	26
Visie op mens en organisatie	28
Congruentie tussen politieke- en organisatievisie	28
Afdelings- en persoonlijke plannen als visiedrager	29
Organiserend vermogen	30
Iedere afdeling heeft een persoon met organiserend vermogen nodig	30
Veiligheid in onzekere tijden	31
Aandacht gevraagd voor onzekere medewerkers	31
Maak medewerkers zelf verantwoordelijk en laat hen dan los	31

Verander bij een herindeling niet tegelijk het organisatiemodel	32
Gezond realisme	34
Respect voor verleden mag geen blokkade voor toekomst zijn	34
Zorg voor voldoende uitdaging in ieders functie	34
Herindelingstraject is geen carrièretraject	34
Achterblijvende kwaliteit kan aan werkomstandigheden liggen	35
Trots	36
Creëer cultuur rond werk	36
Communicatie	37
Verander de communicatie, stop er niet mee	37
Meer weten	37
Meer lezen	38
Boeken en artikelen	38
Websites	39
Informatie over NCOD	39

Achtergronden van het onderzoek

In opdracht van NCOD hebben Marlinda den Haan en Harm Hilvers onderzoek gedaan naar gemeentelijke herindelingen in relatie tot het werkplezier en de werkkwaliteit van medewerkers. In dit hoofdstuk wordt enige uitleg gegeven over dit onderzoek, zodat de resultaten hiervan, te weten de aanbevelingen die verderop in dit boekje te vinden zijn, in het juiste perspectief geplaatst kunnen worden.

Uitvoering onderzoek

De hoofdvraag van het onderzoek was: 'Wat zijn kritische succesfactoren voor een geslaagde gemeentelijke herindeling voor wat betreft werkkwaliteit en werkplezier van medewerkers?' Hierbij is in het bijzonder onderzoek gedaan naar leiderschap, eigenaarschap en cultuur.

Om die vraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van verschillende manieren om informatie te verzamelen. Eerst is literatuuronderzoek gedaan om de basisbegrippen uit het onderzoek te definiëren. Vervolgens is een enquête opgesteld die naar alle na het jaar 2000 heringedeelde gemeenten is gestuurd met de vraag om medewerking. Acht gemeenten hebben meegedaan aan deze enquête; goed voor ruim zeventig teruggestuurde enquêtes.

Op basis van de resultaten van deze enquête en het literatuuronderzoek is een aantal gesprekken gevoerd bij vijf gemeenten. Hierbij zijn gemeentesecretarissen, managers, leden van de Ondernemingsraad en personeelsfunctionarissen aan het woord gekomen. Deze gesprekken hebben een aantal praktisch toepasbare aanbevelingen opgeleverd, die als basis hebben gefungeerd voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Deze aanbevelingen zijn voor u in dit boekje opgenomen.

Het volledige onderzoeksrapport, met daarin een grondige onderbouwing van elke hierboven beschreven stap, is op te vragen bij NCOD.

Definitie gebruikte begrippen

De begrippen kwaliteit, plezier, leiderschap, eigenaarschap en cultuur zijn gebruikt als basis voor het onderzoek en later ook als aanbeveling en succesfactor. Deze begrippen zijn als volgt gedefinieerd:

- **kwaliteit:** de mate waarin een bepaald product of dienst aan de wensen van de klant beantwoordt
- **plezier:** datgene waar je positieve energie van krijgt
- **leiderschap:** het vermogen dingen voor elkaar te krijgen bij en met anderen

- **eigenaarschap:** de situatie waarin iedere medewerker zich verantwoordelijk voelt voor zijn eigen handelen en zich als eigenaar ziet van zijn eigen werk en zich ook als zodanig opstelt
- **cultuur:** een patroon van basisaannamen dat de groep of organisatie ontwikkelt wanneer ze moet leren in een gegeven omgeving haar werk te doen

Naast deze vijf succesfactoren zijn er tijdens het onderzoek meer succesfactoren voor een geslaagde gemeentelijke herindeling op het terrein van werkkwaliteit en werkplezier van medewerkers naar boven gekomen:

- visie op mens en organisatie
- organiserend vermogen
- veiligheid in onzekere tijden
- gezond realisme
- trots
- communicatie

Deze hebben alle zes directe invloed op werkplezier en werkkwaliteit. De organisatorische kant van een herindelingstraject heeft die invloed ook. Hier is echter reeds uitgebreid aandacht aan geschonken door Van den Bergh in zijn brochure 'Succesvol herindelen'¹ en daarom wordt dat hier niet nogmaals gedaan.

In de hierna volgende hoofdstukken vindt u van alle bovengenoemde kritische succesfactoren een uitwerking in de vorm van aanbevelingen. Per succesfactor zijn in veel gevallen meerdere aanbevelingen geformuleerd.

Sociale innovatie

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het lectoraat Sociale Innovatie van de Christelijke Hogeschool Ede² en is daarom gebaseerd op het theoretisch gedachtegoed van het lectoraat. Centraal in het gedachtegoed van het lectoraat Sociale Innovatie staat het Ecologisch Systeemmodel van lector Jack Crielaard, dat op de volgende pagina is afgebeeld.

In dit model ziet u twee manieren van organiseren binnen organisaties: een rode en een groene richting. Rood staat voor reactie op veranderingen in de omgeving van een organisatie. Er wordt in dit geval nagegaan welke impact een verandering in de omgeving van de organisatie heeft op wat de markt gaat vragen van de eigen organisatie,

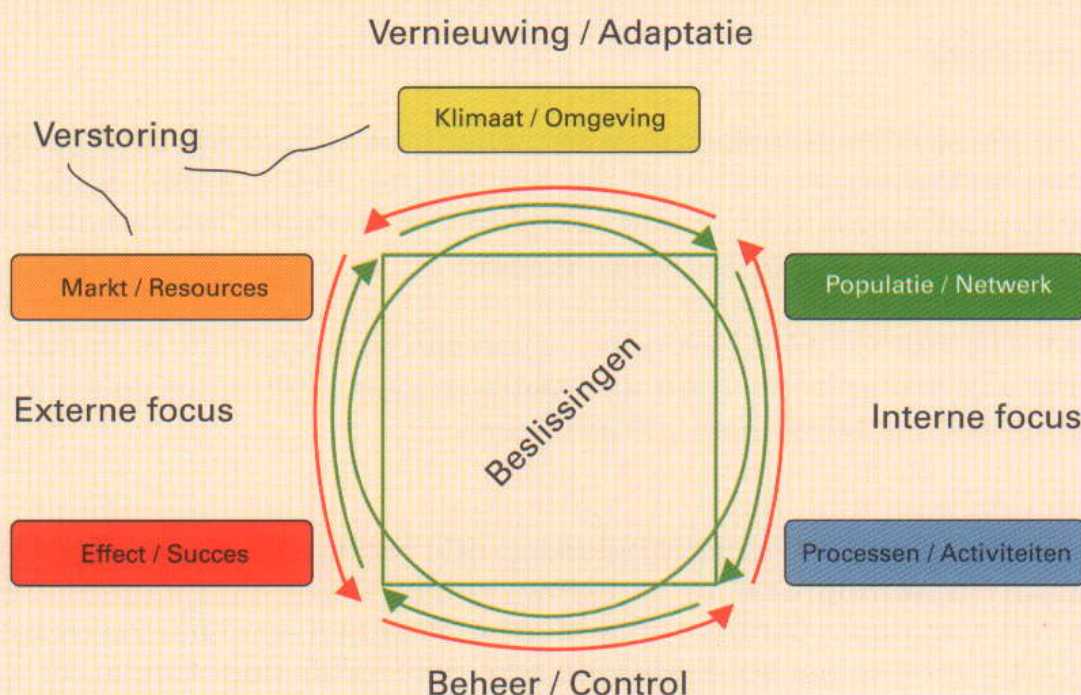
¹ Van den Bergh, 2006

² www.che.nl/socialeinnovatie

waarna het gewenste succes wordt vastgesteld. Aan de hand van dat gewenste succes wordt vervolgens de organisatie ingericht en als laatste worden de medewerkers ingedeeld op de functies die door de nieuwe inrichting of organisatiekoers zijn ontstaan.

Groen organiseren werkt anders en bijna omgekeerd. Door de medewerkers van de organisatie wordt nagegaan waar de markt op zit te wachten en welke producten of diensten de medewerkers willen en kunnen leveren. Vervolgens worden de processen en activiteiten binnen de organisatie door de medewerkers ingericht, waarna het gewenste effect of succes wordt vastgesteld. De laatste stap is dan de vertaling naar de markt.

Kort gezegd: rood organiseren gaat uit van de systemen en het daarin voegen van medewerkers, terwijl groen organiseren juist redeneert vanuit de aanwezige mensen en wat deze kunnen en willen om samen een zo groot mogelijk succes te bereiken.

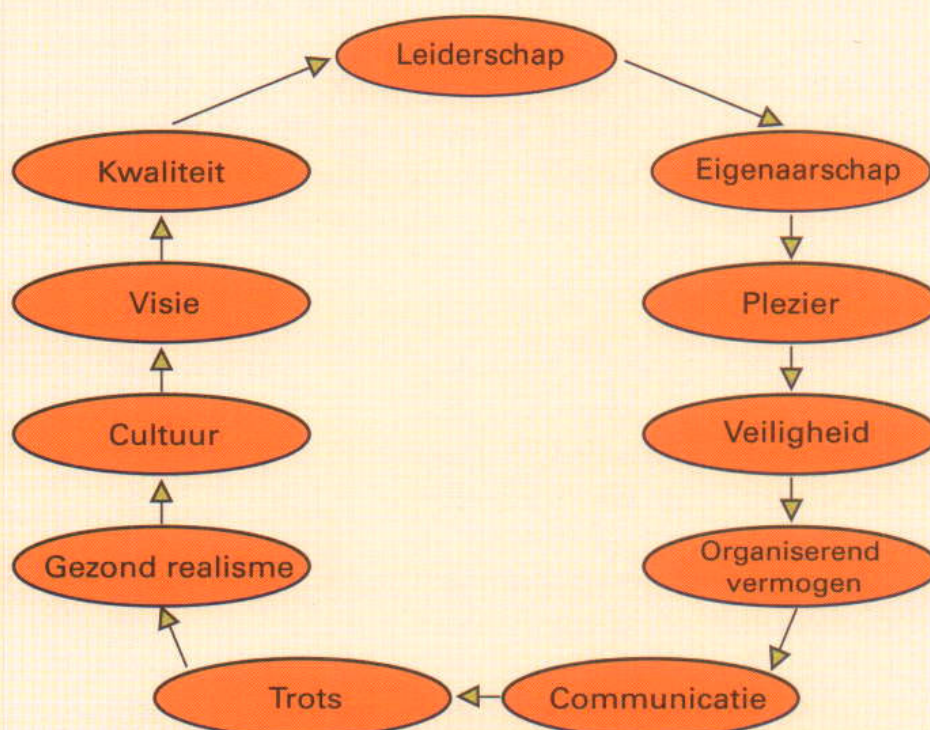


Onderlinge relatie aanbevelingen

Het uitgevoerde onderzoek heeft in totaal 29 aanbevelingen horend bij 11 verschillende succesfactoren opgeleverd. Een veelgestelde vraag is hoe deze aanbevelingen onderling samenhangen en wat de belangrijkste is. Een eenvoudig antwoord op die vraag is niet te geven, omdat alle aanbevelingen samenhangen. Een voorbeeld: het creëren van trots rond werk is iets dat pas kan worden opgepakt als er goede leiders in een organisatie aanwezig zijn. Tegelijk geldt echter dat pas kan worden gedefinieerd wie en wat 'goede leiders' zijn als vaststaat wat de organisatie- en mensvisie binnen de

gemeente is. Die visie kan op zijn beurt pas worden vastgesteld door de medewerkers en de leiders van de organisatie.

Kortom, er is sprake van een cirkelverband, waarbij op verschillende plaatsen kan worden begonnen met het praktiseren van de aanbevelingen. In de verschillende gesprekken die we hebben gevoerd kwam wel heel vaak naar voren dat 'leiderschap' een cruciale factor is in het al of niet bevorderen van werkkwaliteit en werkplezier van medewerkers. Daarom zijn we bij het uitwerken van de aanbevelingen met de succesfactor leiderschap begonnen.



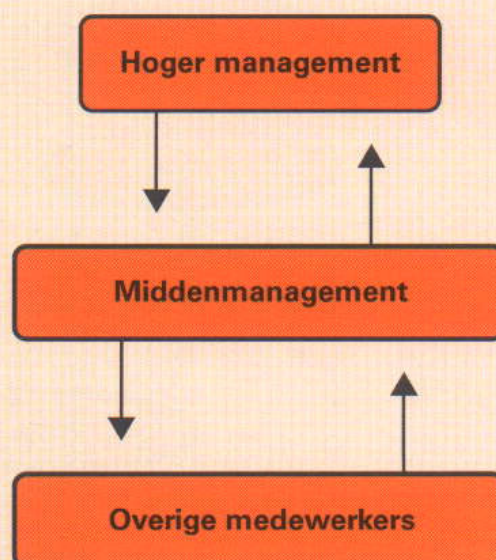
We zijn van mening dat er een volgorde in het uitvoeren van de aanbevelingen aan te brengen is. Zie daarvoor het bovenstaande schema. Hierbij moet aangetekend worden dat de aangegeven volgorde niet de enige juiste is. Het is belangrijk om te onthouden dat de aanbevelingen bij elkaar horen en dat ze vooral in onderlinge samenhang hun volledige kracht laten zien. Tegelijk werkt het averechts wanneer alle aanbevelingen in één keer worden uitgevoerd binnen uw organisatie. Het zal bij veel medewerkers weerstand oproepen wanneer er een te grote stap genomen wordt 'van praktijk naar ideaal'. Deze ontwikkeling hoeft dus zeker niet noodzakelijkerwijs op één moment te worden doorlopen. Het is verstandig om met kleine stapjes te beginnen. Die inzet kan al een grote impact hebben op het werkplezier en de werkkwaliteit van medewerkers in de gemeentelijke organisatie.

Leiderschap

Middenmanagement is de sleutel tot succesvol functionerende organisaties

Het middenmanagement van een organisatie is zowel naar 'boven' als naar 'beneden' het aanspreekpunt voor velerlei zaken. Veel communicatie loopt via het middenmanagement. Omdat deze leidinggevendens zo'n belangrijke functie hebben, kunnen ze ook wel samen de sleutel van een organisatie worden genoemd. De organisatie kan als het ware door hen geopend worden. Het hogere management krijgt via hen bijvoorbeeld toegang tot informatie van 'beneden' en de medewerkers kunnen via de middenmanagers met het hogere management communiceren. Tegelijk kan het succes van een organisatie ook worden 'verstoep' of tegengehouden wanneer het middenmanagement niet goed functioneert. Hoeveel goodwill medewerkers of bijvoorbeeld de gemeentesecretaris ook tonen, doordat woorden niet goed worden vertaald, worden verdraaid of boodschappen al dan niet expres worden tegengehouden, kan de organisatie 'op slot' raken.

Gezien deze sleutelfunctie van het middenmanagement, is het belangrijk dat daar effectief wordt samengewerkt. Wanneer er onderling verdeeldheid bestaat of wanneer mensen elkaar tegenwerken of tegenspreken, zal de 'sleutel' nooit gesmeerd zijn werk kunnen doen. Voor zo'n effectieve samenwerking is vertrouwen in elkaar en in het team onontbeerlijk.³ Wanneer het middenmanagement weet dat men achter elkaar staat, dat men elkaar steunt en samen optrekt, is grote slagkracht mogelijk. Met dit onderlinge vertrouwen is een team van middenmanagers al een heel eind op de goede weg.



Daarnaast is het belangrijk dat ook de mensen eromheen, zoals de medewerkers en externe partijen, de middenmanager vertrouwen.⁴ Bedenk eens wie allemaal als 'klant' van het middenmanagement kan worden gezien. Hebben deze partijen het benodigde vertrouwen in het middenkader van de gemeente? Weten ze wat ze kunnen verwachten? Zijn deze verwachtingen reëel? Wordt aan deze verwachtingen voldaan? Deze manier van

³ Berkun, 2005, p. 308-329

⁴ Hoogendoorn, Vos, Crijis, 2006, p.109

positief op elkaar kunnen rekenen beïnvloedt het verwachtingspatroon op een opbouwende manier en daagt mensen uit om mooie prestaties neer te zetten.

Naast vertrouwen is het voor een middenkader, dat een 'succesvolle sleutel' tot de organisatie wil zijn, ook belangrijk om in positieve en negatieve situaties duidelijk te zijn. Dat betekent onder andere dat uitgesproken wordt wanneer er een punt achter samenwerking moet worden gezet, vanuit organisatie- en individueel belang. Ook effectief ruzie kunnen zoeken is een kenmerk van een middenkader dat als succesvolle organisatiesleutel functioneert.

Leiderschap heeft een zwaardere taak dan slechts één van beide kampen te kiezen. Het moet de kampen bij elkaar brengen.

Jesse Jackson, strijder voor burgerrechten

Doe geen concessies aan de kwaliteit van leiders

Bij de inpassings- of selectieprocedure voor de functies van leidinggevenden in de nieuwe gemeente is het belangrijk om ruimte te creëren in het sociaal statuut om hen te selecteren op kwaliteiten die benodigd zijn voor de nieuwe functies. Niet iedere gemeente doet dit. De reden hiervan kan interne druk van zittende leidinggevenden of bestuurders zijn of externe druk die wordt uitgeoefend via de vakbonden. Ook zijn sommige organisaties bang om mensen pijn te doen door ze af te wijzen voor 'dezelfde functie op een vaak hoger niveau'.

De verschillen tussen managementfuncties in de nieuwe en oude organisatie kunnen echter groot zijn. Wanneer iemand in een oude gemeente een soort meewerkend voorman was en in de nieuwe gemeente manager van een grote afdeling wordt, dan is er sprake van een sterk veranderde functie. Waar het eerst mogelijk was om tachtig procent van de tijd bezig te zijn met inhoudelijke klussen en twintig procent met leidinggeven, kan de functie veranderd zijn in tachtig procent leidinggeven en nog hoogstens twintig procent inhoudelijk werk.

De schaalvergroting van een aantal kleine gemeenten naar één grotere brengt met zich mee dat de leidinggevenden een groter (vak)gebied moeten overzien. Er moet op abstracter niveau kunnen worden gedacht en gehandeld, op een andere manier vergaderd en aan meer verschillende mensen 'orders op maat' worden gegeven.

Bij het selecteren van leidinggevenden is het daarom essentieel om mensen te zoeken die kwaliteiten bezitten of kunnen ontwikkelen om enerzijds het proces te managen en anderzijds de collega-leidinggevenden en -medewerkers mee te nemen



in de plannen en activiteiten.⁵ Wanneer leidinggevend worden aangesteld in de nieuwe functie, moet duidelijk worden voorgespiegeld welke kennis, vaardigheden en competenties hiervoor benodigd zijn. Op dat moment wordt ook afgesproken wanneer het bij de functie behorende vaardigheden-, kennis- en competentieniveau bereikt moet zijn (bijvoorbeeld binnen twee jaar). Daar kan dan bewust naartoe worden gewerkt en waar nodig kan door middel van bijvoorbeeld opleiding en coaching worden bijgestuurd. Wanneer het 'beoordeelmoment' dan is aangebroken, moet door beide partijen eerlijk worden gekeken of het afgesproken niveau is bereikt. Als dit niet het geval is, zal gezamenlijk gezocht moeten worden naar terug- of uitstroommogelijkheden.

Onduidelijk zijn over een benodigd kennis-, vaardigheden- en competentieniveau werkt voor de persoon zelf en voor collega's negatief. De kwaliteit van het werk neemt in zo'n geval af, doordat de betreffende persoon niet goed weet wat hij of zij eigenlijk moet doen of hoe er gehandeld moet worden. Met name voor functies van leidinggevend is dat een ongewenste situatie, omdat zij niet alleen met hun eigen werk en activiteiten te maken hebben, maar daarnaast ook verantwoordelijk zijn voor een groep andere medewerkers. Die kunnen vaak ook minder effectief en goed werken als hun leidinggevende niet over de juiste kwaliteiten beschikt.

Het is merkwaardig, Harry, maar misschien is het wel zo dat zij die het beste met macht kunnen omgaan, de mensen zijn die er zelf nooit naar gezocht hebben. Zij die, zoals jij, leiderschap op hun schouders geworpen krijgen, en de taak op zich nemen omdat ze moeten en vervolgens, als een verrassing voor henzelf, ontdekken dat ze de rol eigenlijk best goed uitvoeren.

J.K. Rowling in 'Harry Potter en de relieken van de dood'

Leiders zijn koersbepalers door hun voorbeeldgedrag

De zegswijze 'Practise what you preach' blijkt ook tijdens een herindelingstraject geldig te zijn.⁶ Iedereen heeft in deze periode vragen over wat er met zijn of haar functie zal gebeuren en wat er in het dagelijkse leven op de werkvloer zal veranderen. Dit brengt onzekerheid met zich mee. Leidinggevend op hoger en lager niveau hebben met deze onzekerheid te maken, zowel over de eigen functie als door contact met medewerkers en de vragen die gesteld worden.

⁵ Postma, 2002, p.158

⁶ Berkun, 2005, p.322-323

Naast de antwoorden en vastigheid die de leidinggevende de medewerkers zal geven, is vooral het gedrag belangrijk.⁷ De manier van werken, gedragen, communiceren et cetera die een leidinggevende van de medewerkers vraagt, zal hij of zij ook zelf moeten voorleven. Mensen hebben namelijk vooral respect voor het gezag van een manager wanneer deze zich qua bevoegdheden niet veel meer toestaat dan de mensen om zich heen.

Het is bijvoorbeeld desastreus wanneer leidinggevend en aangeven dat roddelen ongewenst gedrag is terwijl ze zelf regelmatig over anderen praten waar deze niet bij zijn. Want, waarom zou je iemand vertrouwen die niet eens doet wat hij zelf zegt?! Op die manier wordt in de hand gewerkt dat medewerkers en collega-leidinggevend en de persoon in kwestie niet vertrouwen en het gezag niet respecteren.

Leiderschap is het in staat zijn te beslissen wat er gedaan moet worden en vervolgens anderen te vinden die het doen.

Dwight D. Eisenhower, generaal en 34e President van de VS

Er zijn ook andere zaken die vermeden dienen te worden wanneer men de organisatie vooral vanuit wederzijds vertrouwen wil opbouwen. Te denken valt aan het te veel tijd besteden aan controle, een hoog medewerkersverloop, het (on)bewust stimuleren van een angstcultuur, cynisme, leidinggevend en die geen risico's durven nemen, het ontstaan van een reputatie bij de andere gemeenten, afdelingen of teams die te wensen over laat en spreken over 'zij' en 'wij'. Dat soort situaties zijn namelijk exemplarisch voor organisaties waar weinig vertrouwen is in elkaar.

Een gebrek aan vertrouwen zorgt ervoor dat er systemen, regels en processen opgezet worden om mensen in de organisatie te sturen en ervoor te zorgen dat iedereen in iedere situatie op dezelfde wijze behandeld wordt. Een probleem hiervan is dat de vrijheid in de organisatie beknot wordt en dat daarmee ook de creativiteit en innovativiteit van medewerkers geen ruimte krijgt. Zo onthoud je de organisatie slimme, effectieve oplossingen en werkwijzen. Daarnaast geldt dat veel situaties met interne en externe klanten weliswaar op elkaar lijken, maar nooit volledig hetzelfde zijn. Het adagium 'behandel iedereen altijd op dezelfde wijze' gaat daarom vaak niet op, wat ervoor pleit om vrijheid te geven aan medewerkers⁸ en leidinggevend en, zodat ze zelf kunnen beslissen wat in een situatie de best passende oplossing is.

⁷ Kouzes, Posner, 2002, p.75-108

⁸ Website Sociale Innovatie, 2007

Verbindend vermogen nodig voor voortrekker

Om alle betrokkenen en in het bijzonder de medewerkers te inspireren voor een gemeentelijke herindeling of een andere grote verandering, is een persoon nodig die achter de beslissing tot herindelen staat. Alleen dan kan hij of zij namelijk authentiek zijn als het waarom en het nut van de herindeling besproken wordt. Deze persoon hoeft niet per definitie de gemeentesecretaris te zijn. Ook een p&o'er of een actieve leidinggevende kan zich ontpoppen tot de voortrekker van de grote en ingrijpende organisatieverandering.

Om deze voortrekkersfunctie goed te kunnen vervullen, is verbindend vermogen nodig, zowel op abstract als op concreet niveau.⁹ Verbindingen zijn nodig tussen de verschillende hiërarchische organisatielagen en tussen medewerkers onderling. Wanneer deze verbinding, oftewel inzicht in elkaars motieven en respect voor elkaars visie, tot stand komt, geeft dit ruimte voor energie en daarmee verbetering, vernieuwing en collectieve zin om er een succes van te maken.

In deze verbindende functie is het noodzakelijk om te werken aan relatiebeheer: zorg ervoor dat er goed contact is met de betrokken medewerkers, dat je als leider weet wat er onder hen speelt, wat zij belangrijk vinden en wat hun behoeften zijn. Kortom: wees er voor hen op momenten dat het nodig is. Ook wanneer een gemeentesecretaris of directeur de voortrekker is, zal deze moeten werken aan gezonde en actieve contacten, hoe druk hij het ook heeft met praktische zaken. Op alle organisatieniveaus moet men straks namelijk met elkaar aan de slag, liefst zelfs zo vroeg mogelijk.

Uit onderzoek van adviesbureau &Samhoud is gebleken dat een 'verbinder' om vijf redenen een succesvolle leider is tijdens veranderingstrajecten:¹⁰

- deze zet visie én concrete acties neer
- deze geeft medewerkers ruimte om zelf het 'hoe' te bepalen en faciliteert dat vervolgens
- deze spreekt waardering uit en viert successen
- deze stimuleert het geven van eerlijke feedback
- deze is oprecht en merkbaar betrokken bij medewerkers en klanten

⁹ Collins, 2001, p.17-40 & Hoogendoorn, Vos, Crijs, 2006, p.108

¹⁰ Van der Loo, Geelhoed, Samhoud, 2007

Eigenaarschap

Eigenaarschap van de nieuwe gemeente gevraagd

Medewerkers die zich eigenaar weten van het werk van de oude gemeente, kunnen moeite hebben met het overschakelen naar een nieuwe situatie. Het oude is namelijk bekend en vertrouwd, terwijl de situatie bij de nieuwe heringedeelde gemeente vaak – gedeeltelijk – onbekend is. Het tegengestelde kan gelukkig ook waar zijn, dat medewerkers die betrokken, gemotiveerd en hardwerkend zijn in de oude gemeente, ook deze positieve inzet willen tonen in de nieuwe, samengevoegde gemeente.¹¹



Hoe het met het eigenaarschap in de oude gemeente ook gesteld was, het is een feit dat de werksituatie na een gemeentelijke herindeling grondig verandert. Voor een ingrijpend veranderingstraject van dagelijkse arbeid werkt het over het algemeen positief wanneer 'positief eigenaarschap' wat afzwakt naar 'neutraal' of 'negatief eigenaarschap'. Op deze manier komt er namelijk ruimte voor het loslaten van de oude situatie en (belangrijk!) het accepteren van het nieuwe werk. Dit is te vergelijken met de theorie van Lewin over het veranderconcept unfreeze, move, refreeze.¹² Hier kan praktisch vorm aan worden gegeven door vanaf 1 januari van het herindelingsjaar de oude taaken functieverdeling echt los te laten en het werk over te laten aan de nieuwe functie-eigenaar. De mogelijkheid tot overleg mag wel opengelaten worden, maar laat oude verantwoordelijkheden los als die nu van iemand anders zijn.

Creëer eigenaarschap door gezamenlijke visieontwikkeling

Wanneer mensen zelf mee kunnen denken en werken aan het nieuwe organisatiebeleid, geeft dit een geweldige impuls voor het eigenaarschap en de daarbij behorende vernieuwings- en verbeteringskracht.¹³ Het werk dat ze doen en de organisatie waarin ze werken is dan namelijk hun eigen product: hun eigen ideeën zijn erin verwerkt en ze hebben de mogelijkheid gehad hun mening te geven. Die ideeën kunnen weliswaar niet altijd worden uitgevoerd, maar het simpele feit dat een mening gehoord is, geeft veel mensen al een groot gevoel van tevredenheid en eigenaarschap.

Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren,
betrek mij erin en ik zal het begrijpen.

Chinees gezegde

¹¹ Berkun, 2005, p. 238-242

¹² Lewin, 1946

¹³ Van der Loo, Geelhoed, Samhoud, 2007

Hiervoor moet uiteraard wel aan de nodige randvoorwaarden zijn voldaan. Voorbeelden van zulke voorwaarden zijn dat de medewerkers het management vertrouwen en dat ze tevreden zijn over hun arbeidsvoorwaarden. Wanneer dit niet het geval is, zullen medewerkers niet snel wat harder lopen. Een manier om het 'samen denken en werken aan nieuw organisatiebeleid' praktisch te maken, is het gezamenlijk ontwikkelen van een organisatievisie.¹⁴ Deze visielijn kan door medewerkers vertaald worden naar de eigen werkzaamheden van alle dag.

Eigenaarschap en plezier versterken elkaar

Eigenaarschap en plezier hebben een elkaar versterkende relatie, zo is gebleken uit eigen onderzoek.¹⁵ In veel gevallen zal het dus zo zijn dat een medewerker die plezier heeft in zijn werk ook eigenaar is van zijn werk. Dit gaat echter niet voor iedereen op: niet iedere medewerker die plezier heeft onder werktijd, is ook eigenaar van zijn werk. Het kan zelfs zo zijn dat medewerkers een grote hekel hebben aan hun werk, maar het met hun collega's erg naar hun zin hebben. Dit is echter niet de voor de organisatie gewenste situatie.

Wanneer medewerkers zich namelijk geen eigenaar voelen van hun werk, werken ze vaak ook minder effectief. Ze maken het zich gemakkelijk en zoeken leuke collega's om zich heen, maar zullen niet snel een stapje harder lopen om een klus zo goed of snel mogelijk te klaren. Een gemeentelijke herindeling is een van die momenten waarop duidelijk wordt hoe vervelend dat is: een medewerker die het allemaal wel best vindt, zal zich maar moeilijk kunnen verbinden aan het veranderingstraject en zal vooral proberen zijn eigen status quo in stand te houden. Ook zal hij of zij niet snel dat beetje extra leveren om de herindeling tot een succes te laten worden.

Wanneer de organisatie als beleid heeft om iedere medewerker de ruimte en verantwoordelijkheid te bieden die hij of zij kan dragen, en tegelijk de ruimte te geven voor persoonlijke keuzes in het oppakken van interessant werk of het zelf inrichten van de gekozen of opgelegde werkzaamheden, zal dit het eigenaarschap en daarmee de effectiviteit verhogen.¹⁶ Een mooie bijkomstigheid is dat mensen die zich eigenaar weten van hun werk, ook meer plezier in het werk ervaren. Dat geeft extra energie in de organisatie, waardoor ook door de organisatie als geheel mooie prestaties kunnen worden geleverd.

¹⁴ Kouzes, Posner, 2002, p.109-140

¹⁵ Onderzoeksrapport 'Plezier in herindelen', p. 32

¹⁶ Florida, 2002, p.283-314

Kwaliteit

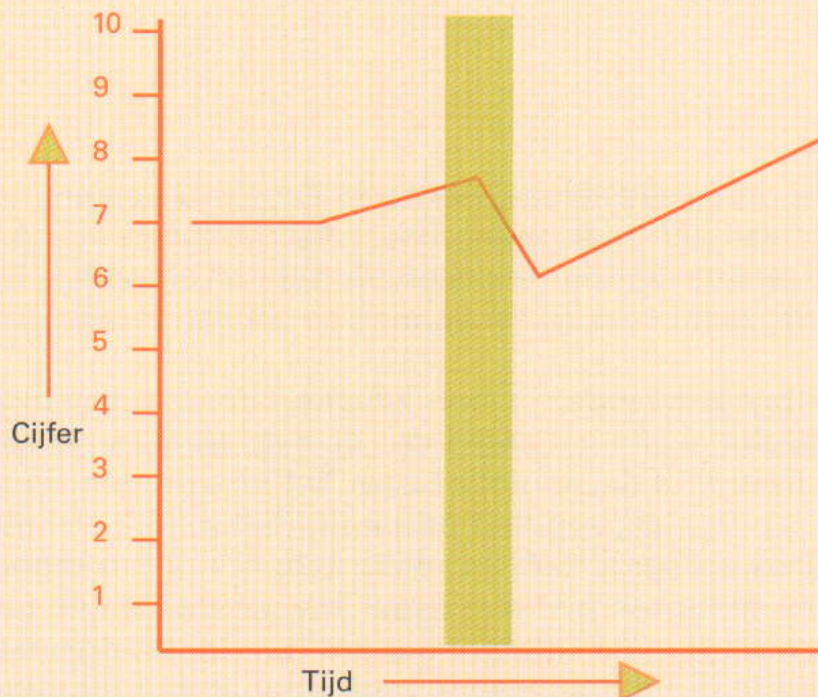
Realistisch verwachtingspatroon rond kwaliteit van medewerkers en werk direct na een herindeling

Vaak wordt door de organisatieleiding verwacht dat medewerkers na het ingrijpende veranderingstraject van een herindeling direct het werk van hun nieuwe functie op minstens hetzelfde kwaliteitsniveau als daarvoor kunnen uitvoeren. Ook medewerkers zelf denken soms dat ze dit voor elkaar kunnen en zouden moeten krijgen.

Wanneer je je als buitenstaander in hun situatie inleeft, doemen er echter enkele obstakels op. Dit begint al aan het begin van de dag, wanneer je eerder of later dan gebruikelijk op de fiets of in de auto stapt naar het nieuwe gemeentehuis. Daar kom je in een kamer te zitten (of ga je op zoek naar een vrije flexplek of stap je in een andere werkauto) met nieuwe collega's. Wellicht kende je ze al van een kennismakingsfeestje. Nu heb je echter ook te maken met hun dagelijkse gewoonten en gebruiken. Je start je computer op, waarna je in een nieuwe digitale wereld terechtkomt. Om een rondje te kunnen lopen geef je een printopdracht, maar waar komen die papieren terecht? En een versterkende bak koffie, waar haal je die? En waar zijn in de grotere wijk de gemeentelijke perken die door de hovenier bijgewerkt moeten worden? Dat zijn alleen nog maar eenvoudige, praktische zaken die nieuw zijn en om opheldering vragen.

Belangrijker is het om te realiseren dat voor nieuw werk vrijwel altijd nieuwe vaardigheden worden vereist. Dit kan zijn door het gebruik van andere gemeentelijke verordeningen, doordat meer specialistisch werk gedaan moet worden, doordat gewerkt wordt met een ander computersysteem of wat dan ook. De benodigde kennis voor 'hetzelfde werk in een nieuw jasje' moet soms ook worden bijgespijkerd. Bied daarom op een praktische manier begeleiding aan iedereen die dat nodig heeft, zodat iedere medewerker zijn of haar nieuwe werkzaamheden goed kan uitvoeren.

Al met al vergen deze vernieuwingen, die op 1 januari van het herindelingsjaar ingaan en vaak zo snel mogelijk moeten gebeuren, heel wat extra energie van medewerkers. Het is daarom ook logisch dat de kwaliteit van het werk een poosje onder het niveau ligt dat voor de herindeling kon worden verwacht en geleverd. Uiteraard is het belangrijk dat het werkniveau mede door de herindeling juist een kwaliteitsimpuls krijgt. Dat is ook zeker mogelijk. Men dient zich ervan bewust te zijn dat er altijd tijdelijk een stap terug gedaan mag worden, zolang het gezamenlijke doel helder blijft en daar ook gericht naartoe gewerkt wordt.



Spreek bijvoorbeeld uit dat 'we ons kwaliteitsniveau voor de herindeling een acht geven. De eerste periode na onze herindeling (de lichtgele balk in bovenstaande afbeelding) richten we ons erop dat we onszelf het nieuwe werk weer eigen maken en er onze weg in vinden. We zorgen er in die periode samen voor dat we ons werk aan alle afnemers zo goed mogelijk laten doorgaan. Tegelijk weten we dat het niveau moeilijker te halen is. We gaan daarom samen voor een niveau dat minstens een zes waard is. We werken er vervolgens met z'n allen naartoe om binnen twee jaar weer naar alle partijen het kwaliteitsniveau acht te waarborgen. Vervolgens kunnen we door voordelen die de herindeling ons op termijn levert, voor een hoger kwaliteitsniveau gaan!'

Selecteer stuur- en projectgroepleden op kwaliteit

Aan het begin van een herindelingstraject worden een stuurgroep en een projectgroep ingesteld.¹⁷ Het is van wezenlijk belang dat de mensen die in deze groepen deelnemen de daarvoor benodigde kwaliteiten bezitten.¹⁸ We noemen dit met zoveel nadruk, omdat er lang niet altijd op wordt gelet of projectgroepleden inderdaad de benodigde kwaliteiten bezitten. Hiervoor gelden in grote lijnen dezelfde redenen als voor het al dan niet kiezen van de beste persoon voor de functie van leidinggevende, zoals elders in dit boekje beschreven.

¹⁷ Van den Bergh, 2006

¹⁸ Collins, 2001, p. 41-64

De stuur- en projectgroep hebben beide een belangrijke functie in het organiseren en coördineren van het traject tot en met het moment van herindeling. Daarvoor hebben de leden kennis van zaken en verschillende vaardigheden nodig, zoals positief kritisch meedenken, medewerkers enthousiasmeren en zich willen en kunnen inleven in de situatie en in elkaar. Voor een project tijdens de dagelijkse gang van zaken wordt normaal gesproken op deze eigenschappen geselecteerd. Dan betreft het soms zaken met een korte doorlooptijd of een afschermbaar effect. Hoe is het dan te verklaren of te onderbouwen dat bij een grootscheeps veranderproject als een herindeling, met veel langetermijneffecten, niet de mensen met de best passende kwaliteiten ingezet worden in de stuur-, project-, maar ook de werkgroepen?

Het zou goed zijn wanneer de verschillende groepen zó worden samengesteld, dat de verschillende teamrollen worden vervuld. Dit kan bijvoorbeeld volgens het kleurdenken van De Caluwé¹⁹, groepsrollen van Belbin²⁰ of de verschillende denkhoeden van De Bono²¹. Draag er bij het vormen van een team zorg voor dat alle benodigde kwaliteiten aanwezig zijn binnen het team. Het strekt te ver om deze methoden hier te bespreken, voor meer informatie verwijzen we naar de betreffende boeken.

Mijn gouden tip aan toekomstig her in te delen gemeenten is dat er een team van managers moet zijn dat leiderschap vertoont en de koers bepaalt, snelle klappen maakt en het samen eens is. Hiervoor moeten de teamleden elkaar accepteren en zich kunnen en willen inleven in de andere managers.

Een van de geïnterviewden

Teamwork als sleutel tot succes op topposities

Wat qua teamverdeling geldt voor stuur-, project- en werkgroepen, geldt ook voor kwaliteiten die benodigd zijn op de topposities in de nieuwe gemeentelijke organisatie.²² Een gemeentesecretaris die erg sterk is in visievorming, kan vaak goed iemand of een aantal mensen naast zich gebruiken die goed kunnen plannen en een 'bevlogen visie' kunnen vertalen naar praktische doelen, acties en vervolgstappen. Een strateeg of procesdenker daarentegen versterkt juist duidelijk zijn positie door een creatieveling of visionair te zoeken die met frisse ideeën komt, out of the box denkt en daarmee soms meer mensen kan inspireren om met de verandering mee te gaan ten goede van de groep.

¹⁹ De Caluwé, 2006

²⁰ Website Interplace, 2007

²¹ De Bono, 2004

²² Kouzes, Posner, 2002, p. 241-278 & Kotter, 1996, p.51-66



Het zoeken van deze kwaliteiten speelt op verschillende niveaus. Zo is het tijdens vergaderingen belangrijk om verschillende invalshoeken te belichten en naar buiten toe moet een boodschap of beslissing helder en overtuigend gebracht kunnen worden. Hiervoor zijn nieuwe ideeën, 'vertaalmogelijkheden', groepssensitiviteit en presentatievaardigheden nodig. Er zijn maar weinig mensen die beschikken over een combinatie van al deze verschillende talenten. Wees daarom wijs en zoek iemand die het 'gat' naast je kan vullen.

Geen organisatie kan ooit overleven als deze genialiteit of supermensen nodig heeft om hem te besturen. Hij moet worden georganiseerd op dusdanige wijze dat hij kan worden voortgezet onder een leiderschap samengesteld uit gemiddelde mensen.

Peter F. Drucker, Amerikaans managementgoeroe

Voor p&o is het in dit soort situaties een uitdaging om te zorgen dat mensen die elkaar opzoeken of bij elkaar in een team komen, niet alleen qua persoonlijkheid maar ook voor wat betreft vaardigheden bij elkaar passen. Dat ze elkaar op de juiste waarden schatten en elkaar met hun specifieke eigenschappen respecteren, waarderen en het beste in elkaar naar boven halen. Mensen kunnen anders qua kwaliteiten nóg zo aanvullend lijken, wanneer ze elkaars karakter niet kunnen dulden zal er geen vruchtbare samenwerking uit voortkomen.

Haal klanten binnen om een sense of urgency te creëren

In profitorganisaties wordt regelmatig gebruikgemaakt van het concept van de waarde-winstketen.²³ Deze keten laat zien dat er verschillende momenten zijn waarop waarde kan worden toegevoegd in een organisatieproces. Verder blijkt overduidelijk dat betrokken, tevreden, loyale medewerkers een grote toegevoegde waarde leveren in het proces, wat weer doorwerkt naar tevreden klanten en daarmee naar stijgende omzet- en winstcijfers. Het meten van klanttevredenheid gebeurt door hen te vragen naar hun oordeel over de organisatie.

Dit concept 'aan klanten vragen wat ze vinden van de organisatie' kan heel goed worden gebruikt binnen de gemeentelijke wereld. Toegepast op de gemeentelijke herindeling betekent het bijvoorbeeld dat er in de verschillende gemeentehuizen bijeenkomsten georganiseerd worden waar de verschillende klanten – zo mogelijk tegelijk – worden uitgenodigd. Zo is het dan bijvoorbeeld mogelijk om de burgers, buurtverenigingen, bedrijven, instellingen, stichtingen, de provincie en het rijk met elkaar in gesprek te laten gaan.

²³ Geelhoed, Van der Loo, Samhoud, 2003

Wanneer deze partijen hun mening geven over de huidige gang van zaken en over het al of niet aanwezige nut en meerwaarde van een herindeling, zal - mits goed georganiseerd - een sense of urgency ontstaan bij de medewerkers en bij de andere betrokkenen. Volgens Kotter²⁴ is het ervaren van zo'n sense of urgency een van de eerste noodzakelijke elementen om een organisatieverandering in gang te krijgen.

'Kwaliteit in een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt. Het is wat de klant eruit haalt en bereid is ervoor te betalen. Een product bezit geen kwaliteit omdat het moeilijk te maken is en veel geld kost, zoals veel producenten typisch geloven. Dit is incompetentie. Klanten betalen alleen voor wat nuttig is voor hen en hen waarde biedt. Niets anders behelst kwaliteit.

Peter F. Drucker, Amerikaans managementgoeroe

Een andere insteek om de sense of urgency te creëren, is medewerkers te laten ervaren dat hun baan zekerheid steeds meer relatief wordt: waar zij zich ten opzichte van commerciële instellingen lange tijd in een comfortzone bevonden voor wat betreft baan zekerheid, wordt tegenwoordig ook voor allerlei soorten gemeentelijk werk outsourcing een mogelijkheid. Wanneer duidelijk blijkt dat outsourcing voor de gemeentelijke financiën positiever uitwerkt dan specialistisch werk intern te blijven doen, zal toch kwaliteit geleverd moeten worden om de functie binnen te houden. Dit vormt een reële bedreiging voor medewerkers die hun werk niet goed uitvoeren, wat een organisatieverandering kan bespoedigen.

²⁴ Kotter, 1996



Cultuur

'Een cultuur ontstaat vanzelf wel, wij willen echter sturen'

Het begrip organisatiecultuur is voor velen een vage term. In de literatuur en in het taalgebruik wordt er op allerlei verschillende manieren over gesproken en geschreven. Het mag dan ook geen verrassing heten dat er vele bijpassende organisatie-indelingen met bijbehorende acties en aanbevelingen in gebruik zijn. Welke theorie of structuur gebruikt wordt, is echter niet het belangrijkste wanneer gesproken wordt over organisatie-ontwikkeling. Het is belangrijker dat beseft wordt dat het cultuurvormings- of cultuurveranderingsproces te sturen is en dat de soort cultuur niet uitmaakt.²⁵

Wanneer een gemeentelijke herindeling wordt voorbereid en deze per 1 januari een feit is, komen er medewerkers uit meerdere gemeenten samen in een gebouw te zitten en zijn ze vanaf dat moment samen verantwoordelijk voor het werk. De verschillende medewerkers nemen echter eigen ervaringen en gewoonten en een eigen visie op de gemeente, burgers, bedrijven en instellingen met zich mee. Wanneer deze verschillen niet ter sprake worden gebracht, is de kans groot dat iedereen zijn eigen visie en werkwijze blijft vasthouden en op de oude vertrouwde manier blijft denken en werken. Dit zorgt ervoor dat er geen nieuwe eenheid ontstaat.

Om wel een veranderingsproces in het denken van de medewerkers op gang te krijgen en op die manier de cultuurontwikkeling te sturen en te richten, is het van belang om de cultuurverschillen uit de oude gemeenten bespreekbaar te maken. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijk op zoek te gaan naar cultuuruitingen van de oude gemeenten (bijvoorbeeld vergaderingen altijd op dezelfde wijze en plaats houden, of ieder jaar drie organisatie-uitjes naar dezelfde locaties) en vervolgens aan elkaar te vragen waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Hierdoor zal, als het goed is, helderheid en duidelijkheid ontstaan over de verschillende organisatieculturen. Het is echter belangrijk om hier niet in te blijven hangen.

De beste cultuur ontstaat waar organisatieleiding en afdelingshoofd zorgen voor balans en voorbeeld

Een van de geïnterviewden

Dit wederzijdse begrip moet namelijk gebruikt worden om gezamenlijk iets nieuws op te bouwen: nieuwe ideeën ontwikkelen over hoe de organisatie eruit moet zien, wat belangrijke waarden zijn en hoe men met elkaar omgaat. Wanneer dat eenmaal duidelijk is, kunnen er nieuwe medewerkers aangetrokken worden die bewust

²⁵ Hoogendoorn, Vos, Crijs, 2006, p.99-104, 112-113

geselecteerd worden op hoe goed ze passen binnen de nieuwe cultuur. Zorg dat ze niet de oude cultuur en mentaliteit overnemen, wanneer deze niet langer wordt gewenst. Hiervoor kunnen inwerkprogramma's en een vaste persoon als aanspreekpunt worden ingezet.

De taak van het management is nu om kaders te scheppen door duidelijkheid. Duidelijkheid over hoe de situatie nu is, 'waar we samen staan', en 'waar we straks staan'. Vermijd vooral achterkamerpolitiek en ook de schijn daarvan. Alleen door zaken open en eerlijk te bespreken, samen, ontstaat respect voor elkaars verleden en een gezamenlijk toekomstdoel.

Wees samen verantwoordelijk

Een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid levert effectieve werkwijzen op. Collega's weten dan van elkaar waar de ander zoal mee bezig is. Zo'n gezamenlijke verantwoordelijkheid kan ontstaan wanneer kennis en ervaringen onderling worden gedeeld. Wanneer een collega dan een keer niet aanwezig is of uitvalt, kan een ander de benodigde informatie doorgeven of verwerken. Zo wordt ervoor gezorgd dat het werk geen onnodige vertraging en ergernis oproept bij klanten, zowel intern als extern.

Iedereen kan het roer vasthouden als de zee kalm is.

Publilius Syrus, Latijns schrijver

Het bouwen van een open cultuur met gezamenlijke verantwoordelijkheid gaat niet vanzelf. Veel mensen ervaren het bezit van kennis namelijk als macht. Aangezien het hebben van macht een zelfverzekerd gevoel geeft, wordt kennis vaak angstvallig bewaard en niet gedeeld. Er is inzicht in de voordelen en acceptatie van de nadelen (zoals vermeend machtsverlies) nodig om structureel aan kennisdeling te doen. Wanneer deze zaken aanwezig zijn, kan eenvoudig worden begonnen met het stellen van vragen over elkaars werk.

Vanuit de leidinggevende kan dit gestimuleerd worden door tijdens een afdelingsoverleg nadrukkelijk op te roepen met elkaar in gesprek te gaan en openheid te geven over het werk dat gedaan moet worden. Concreet kan dit bijvoorbeeld ingevuld worden door als leidinggevende zelf het goede voorbeeld te geven en tijdens het afdelingsoverleg de eerste te zijn die aangeeft waar hij of zij mee bezig is en waar tegenaan gelopen wordt, oftewel waar hulp of een goede tip bij nodig is. Vanzelfsprekend geldt dat dit ook voor leidinggevendenden vaak een grote stap is, omdat ook voor hen het onderwerp macht en invloed speelt. De afdeling p&o en de gemeentesecretaris kunnen hierin een belangrijke voorbeeldrol spelen door te laten zien wat 'samen verantwoordelijk zijn' inhoudt.



Mensen zijn belangrijker dan structuur

Welke organisatiestructuur ook gekozen wordt, welke regels binnen de oude en de nieuwe gemeenten ook gelden, welke leidinggevenden en medewerkers werkzaam zijn, behoud altijd de stelregel dat mensen belangrijker zijn dan structuren.²⁶ Zowel binnen als buiten de organisatie wordt dan ervaren dat mensen welkom zijn en dat de gemeente een dienstverlenende instantie is die zich primair richt op de klant, in de breedste zin van het woord.

Structuur, inhoud en ambitie moeten in balans zijn.

Een van de geïnterviewden

Het ervaren van het gevoel welkom te zijn, werkt voor veel mensen aanstekelijk. Klanten hebben opeens meer geduld en ook leggen ze meer begrip en medewerking aan de dag. Om dit voor elkaar te krijgen is 'gastheergedrag' nodig.²⁷ Dat hoeft op geen enkele manier in structuren te worden verweven, het is een bepaald gedrag dat met ingang van een bepaald moment kan worden vertoond. Iedere persoon moet voor zichzelf de vraag beantwoorden of hij of zij er wil zijn voor de ander: of je attent wil zijn, of je voorzichtig wilt zijn in het trekken van conclusies over mensen, of je bereid wil zijn je eigen werkelijkheid te onderzoeken omdat er zoveel verschillende werkelijkheden zijn.

Wanneer leidinggevenden én medewerkers zich zo als een gastheer of gastvrouw opstellen, zal dat een positieve interne cultuurontwikkeling veroorzaken. Naar buiten toe zal dit zichtbaar worden doordat mensen correct én met aandacht worden behandeld. Wanneer dit gedrag hoe langer hoe meer zijn weg door de organisatie vindt, zal soms de vraag ontstaan of ook de aankleding van een gemeentehuis of zelfs de organisatiestructuur verandert kan worden. Dit zijn echter nooit doelen op zich. Klantgerichtheid staat voorop en dat zorgt voor een gezonde mens- en organisatieontwikkeling.

We hunkeren naar een wereld waar mensen zich verwacht en welkom voelen.

Een wereld waar kinderen, vrienden, vreemden, gasten, klanten en collega's elkaar werkelijk durven te ontmoeten, zonder te denken aan religie, huidskleur, geslacht of leeftijd.

We geloven dat dit noodzakelijk voor langdurig en werkelijk succes voor ons als personen, voor onze bedrijven, onze woonplaatsen en voor ons gezamenlijke thuis, de aarde.

Hostmanship.nl, website over gastheergedrag

²⁶ Hoogendoorn, Vos, Crijs, 2006, p.115-122

²⁷ Gunnarsson, Blohm, 2003

Plezier

Succes als gewenst resultaat van plezier

Pleziermanagement heeft niet het primaire doel om mensen het zoveel mogelijk naar hun zin te laten hebben op het werk. Je kunt als medewerker veel lol hebben met je collega's en het helemaal naar je zin hebben op je werk. Wanneer dat zich echter niet vertaalt in resultaten, heeft de organisatie in feite vooral last van de betreffende medewerker. Waar het om draait, zowel bij commerciële organisaties als bij overheidsinstellingen, is dat er successen worden geboekt, dat het werk netjes en op tijd af is en dat er verbetervoorstellen komen en worden uitgevoerd.²⁸

Tijdens een herindelingstraject is het vaak een hele klus om bewust te werken aan plezierige werkomstandigheden. Iedereen is vooral bezig met het zoeken van zekerheid over zijn of haar eigen positie en dat brengt allerlei spanningen tussen medewerkers met zich mee. Daardoor is het logisch dat er soms minder sterke resultaten worden geboekt. Het is belangrijk om dat te accepteren en niet te bestraffen wanneer tijdelijk minder goede prestaties worden geleverd.

Een 'empowered organisation' is die, waarin individuen de kennis, vaardigheden, wil en kans hebben om persoonlijk te slagen op zo'n wijze dat dit leidt tot collectief succes van de organisatie.

Stephen R. Covey, Amerikaans managementconsultant

Voor de organisatieleiding zijn op zo'n moment twee zaken heel cruciaal voor het welslagen van een verandering met alle leden van de organisatie. Dit zijn het hebben van een heel goed verhaal over de reden van de herindeling én een visie. Weten waarom de herindeling plaatsvindt en daarin zoeken naar de momenten of plaatsen waar op welke manier dan ook invloed uitgeoefend kan worden. Deze invloed kan als eigen gemeente gezocht worden, maar ook als groep van gemeenten die heringedeeld gaan worden. Zorg ervoor dat de herindeling niet als iets opgelegds wordt 'geslikt', want het is altijd mogelijk om invloed uit te oefenen.

Het tweede belangrijke element is het hebben van een visie over waar je samen naartoe wilt. Zorg ervoor dat die door iedereen wordt begrepen en zo mogelijk wordt onderschreven. Het visiecreatieproces biedt namelijk mogelijkheden om plezierielementen in de organisatie te verankeren en gezamenlijk helderheid te krijgen over hoe de resultaten

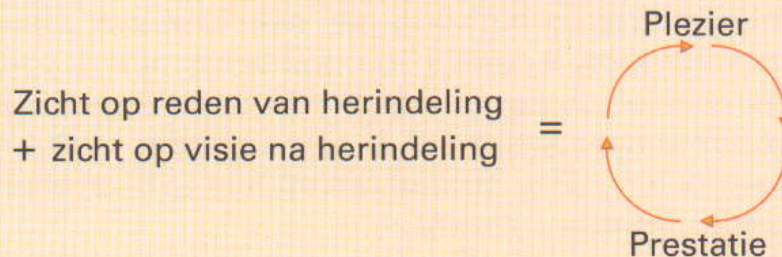
²⁸ Hoogendoorn, Vos, Crijs, 2006, p.133-141 & Geelhoed, Van der Loo, Samhoud, 2003, p.23-40

van het veranderingstraject eruit moeten zien. Zo kunnen plezier-elementen meewerken aan het behalen van resultaten.

De waarde van resultaat ligt in het bereiken ervan.

Albert Einstein, natuurkundige

Op deze manier, met zicht op reden en visie, kan gewerkt worden aan het behalen van resultaten voor alle bij de herindeling betrokken partijen. Dit werkt plezier in het werk in de hand, wat vervolgens weer een stimulans is voor het leveren van prestaties. Samen vormt dit een prachtige en vooral heel krachtige voortdurend doorgaande cirkel.



Duidelijkheid als voorwaarde voor plezier

Zorg altijd, bij ieder mooi idee om visievorming of plezier in te zetten als instrument, dat eerst de basis van een gedegen organisatie op orde is.²⁹ Veel mensen hebben behoefte aan duidelijkheid en structuur. Voor alle leidinggevendenden is de mooie en vaak moeilijke taak weggelegd om te beginnen met het scheppen van orde en duidelijkheid over leiderschap en team, over visie en strategie en over de gewenste cultuur. Op deze basis kun je verder om pleziermanagement een rol te geven in de organisatie.

Duidelijkheid gaat niet over dat je leuk gevonden wil worden,
maar het geeft heldere kaders.

Een van de geïnterviewden

Pleziermanagement in de praktijk

Pleziermanagement is een manier om het plezier van medewerkers in hun werk bewust een plaats te geven in de organisatie. Tijdens een herindelingstraject kan dit als wrang worden ervaren, bijvoorbeeld als 'een doekje voor het bloeden'. Het kan echter ook een oprechte manier zijn, door management of medewerkers bedacht, om steeds aandacht te blijven vragen voor, en geven aan, het werkplezier van iedereen in de organisatie.

²⁹ Hoogendoorn, Vos, Crijs, 2006, p.115-122

Pleziermanagement kan op drie lagen worden gericht: individueel, sociaal of zingevend. Het zingevende element kan bij een gemeente goed worden uitgelegd, doordat het werk dat iedere medewerker doet als het goed is vrij duidelijk ten goede komt aan de plaatselijke maatschappij. Het sociale niveau gaat over de relaties tussen alle mensen die bij de gemeente werken en betrokken zijn. Dan wordt dus vooral aandacht besteed aan omgangsvormen naar elkaar en naar externe partijen. Op het individuele niveau heeft ieder persoon eigen zaken die plezier opleveren en waardoor hij of zij volledig op kan gaan in het werk.

Onderzoek en begeleiding bij vele organisaties heeft aangetoond dat er acht plezierpijlers zijn.³⁰ Op volgorde van belangrijkheid zijn dit:

- bevestiging en waardering
- openheid
- balans
- vrijheidsgraden
- inspirerende werkomgeving
- kansen en uitdagingen
- vieringsmomenten
- loon en beoordeling

Wanneer in het werk elk van deze verschillende onderwerpen op een of andere manier aan de orde komt, bijvoorbeeld via de arbeidsvoorwaarden, via p&o-regelingen, via cultuurbeleid of in de opstelling van een leidinggevende ten opzichte van zijn medewerkers, zal dit een positieve invloed hebben op de organisatie en op de mensen die er werken: mensen zullen met meer plezier aan het werk gaan en dat zal op zijn beurt goede resultaten als gevolg hebben.

Bovenstaande betekent voor de praktijk van alledag dat vooral de leidinggevende en de persoon zelf veel invloed hebben op een al of niet plezierige werksituatie. Juist tijdens een herindelingstraject is het belangrijk dit te weten, zodat er gerichte aandacht aan kan worden besteed, om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen en zodat mensen hun normale werk kunnen blijven doen, met plezier.

³⁰ Geelhoed, Van der Loo, Samhoud, 2002, p.44-54



Visie op mens en organisatie

Congruentie tussen politieke- en organisatievisie

Bij een gemeente zijn vaak twee visies aanwezig: een politieke en extern gerichte visie waarin is vastgelegd wat de politiek wil bereiken de komende jaren, en een interne visie, waarin organisatiedoelen en waarden zijn beschreven. Belangrijk is dat in beide visies de waarden worden vastgelegd die belangrijk gevonden worden om na te leven. Een versterkend effect creëer je door in beide visies overeenkomende waarden op te nemen. Op die manier kan ook de politieke visie 'uitgeleefd' worden door medewerkers. De politieke visie zal meestal algemene steekwoorden en doelen in zich hebben, die vooral aansprekend zijn voor burgers, bedrijven, instellingen en andere belanghebbenden. In feite is een politieke visie een interessante en mooie manier om je te profileren als gemeente.

De organisatievisie is echter minstens zo belangrijk als de politieke visie. Om een interne visie op te kunnen stellen voor de nieuwe gemeente, moet eerst vastgesteld worden wat de organisatie precies wil doen. Daarvoor is een politieke visie nodig, maar daarnaast moet ook gekeken worden naar de mogelijkheden, ideeën en wensen van de reeds bij de gemeente werkzaam zijnde medewerkers. Wanneer die combinatie bekend is, kan er een interne organisatievisie ontwikkeld worden.³¹

In het geval van een herindelingstraject kan dit kan in een zo vroeg mogelijk stadium gedaan worden, nog voor het daadwerkelijke moment van herindelen, liefst met zoveel mogelijk betrokken mensen. Een richtlijn is om met tien tot dertig procent van de medewerkers om de tafel te gaan zitten. Vorm dan in groepen met mensen uit verschillende afdelingen en hiërarchische lagen een visie. Wanneer er zo een aantal visies zijn geformuleerd, kan vervolgens met één gemotiveerde persoon uit iedere groep uit de verschillende visies een definitieve vorm worden samengesteld.

In samenlevingen die meer herinneringen hebben dan dromen, zijn er te veel mensen die te veel dagen besteden aan het denken aan 'hoe het vroeger was'.

Thomas Friedman, journalist en auteur

Zo wordt het echt een visie die voortkomt uit de organisatie en die daardoor het denken én het doen in zich heeft. Een gevaar van aan de top gevormde visies is namelijk dat ze wel heel mooi klinken, maar moeilijk vertaald kunnen worden naar het gewone dagelijkse werk en de omgangsvormen daarin.

³¹ Berkun, 2005, p.86-109

Dat is ook precies de reden dat er naast een politieke visie een organisatievisie aanwezig moet zijn, omdat anders de politieke visie veel te abstract en niet aansprekend is voor de dagelijkse gang van zaken in de organisatie en de medewerkers en leidinggevenden dus niet goed weten hoe de organisatie eruit moet zien.

Afdelings- en persoonlijke plannen als visiedrager

Afdelingsplannen worden meestal per jaar opgesteld en ook voor nieuwe gemeenten na een herindeling is dit een goede richtlijn. In een dergelijk plan komt te staan wat in grote lijnen de afdelingsdoelen zijn. Wanneer er bijvoorbeeld door een gemeente voor is gekozen om een open en op samenwerking gerichte organisatiecultuur te ontwikkelen, hoeft niet tot in detail beschreven te worden hoe bepaalde doelen gehaald gaan worden. In een dergelijke cultuur is het namelijk de kunst om medewerkers vrij te laten en hen zelf de weg naar het doel te laten vaststellen. Verder zouden in afdelingsplannen de waarden die in de interne visie zijn vastgesteld herkenbaar aanwezig moeten zijn.³² Waar mogelijk zijn ook de waarden en kernwoorden uit de politieke visie verwerkt, zodat de politieke visie binnen de gemeente leeft en daardoor aan waarde en inhoud toeneemt.

Leiders (MT, B&W) moeten passie en visie uitstralen. Als dat niet het geval is, zullen medewerkers ook niet meegaan.

Een van de geïnterviewden

De afdelingsdoelen kunnen vervolgens vertaald worden in persoonlijke doelen, die door middel van functioneringsgesprekken aan de orde komen. Om doelen echt bruikbaar te laten zijn, moeten ze aansprekend en persoonlijk zijn. Draag er daarom zorg voor dat deze doelen zó aansluiten bij persoonlijke wensen van medewerkers, dat ze ook in het dagelijkse leven terugkomen en niet alleen op een 'competentielijstje' langskomen dat jaarlijks wordt afgestreept.

Verder is het voordeel van de vertaling van visie via afdelingsplan naar persoonlijk ontwikkelplan, dat mensen kunnen worden aangesproken op de organisatiewaarden. Wanneer bijvoorbeeld in de visie is opgenomen dat men elkaar met respect wil behandelen, kunnen zowel leidinggevenden als andere medewerkers worden aangesproken op hun gedrag wanneer dit niet lijkt te stroken met de gezamenlijke waarde. Ook trots, plezier en klantgerichtheid zijn mogelijke waarden die kunnen worden verankerd in een visie.

³² Berkun, 2005, p.89-91

Organiserend vermogen

Iedere afdeling heeft een persoon met organiserend vermogen nodig

Met een herindelingstraject komt veel onzekerheid mee zowel voor de medewerkers als voor de organisatie als geheel. Hoe gaat de nieuwe organisatie eruit zien, welke processen en systemen zullen gebruikt worden en hoe gaat het nieuwe politieke beleid eruit zien? Allerlei vragen die beantwoord moeten worden tijdens het herindelingstraject, omdat anders de mensen in de nieuwe gemeente hun werk niet goed kunnen doen. Op 1 januari van het herindelingsjaar moet tenslotte een organisatie staan die de basale diensten en producten kan leveren.

Tijdens het voorbereidende traject en de eerste tijd na het daadwerkelijke herindelingsmoment is het daarom van belang om veel aandacht te besteden aan het op orde krijgen van de organisatorische vragen: hoe gaan de nieuwe processen in de gemeentelijke organisatie eruit zien, hoeveel medewerkers zijn hiervoor nodig, waar komen zij te zitten, hoe zit het met de faciliteiten en alle andere vragen over proces en beheer.

Het is hierbij van belang om niet als een kip zonder kop rond te gaan hollen. Als het goed is, is in het begin van het herindelingstraject vastgesteld wat de politieke en organisatorische visie gaat zijn van de nieuwe gemeente. Aan de hand van die ideeën, die zowel op korte als lange termijn gevolgen hebben, kan vervolgens gewerkt worden. Hierdoor wordt ervoor gezorgd dat de processen en het beheer van zaken in de nieuwe organisatie gebaseerd zijn op datgene wat belangrijk is voor de nieuwe gemeente en organisatie.

Niet iedereen in de organisatie hoeft zich hiermee bezig te houden: per afdeling is in ieder geval één persoon nodig die ervoor zorgdraagt dat de nieuwe processen en systemen passen bij wat nodig zal zijn in de nieuwe organisatie. Tegelijk wordt hiermee voorkomen dat iedereen zich hier op gaat richten en er allerlei verschillende incompatibele denkbeelden en systemen ontstaan.

Veiligheid in onzekere tijden

Aandacht gevraagd voor onzekere medewerkers

Of het nu wel of niet duidelijk merkbaar is, het merendeel van de mensen is tijdens een herindelingstraject en de voorbereidingsfase daarvan onzeker. Onzeker over de eigen nieuwe functie en over hoe allerhande dagelijkse zaken geregeld worden. In een langdurig herindelingstraject kan het voor medewerkers heel spannend zijn wat ze vanavond weer aan man- of vrouwlief zullen moeten vertellen. Waar onzekerheid is, wordt gezocht naar een vast en betrouwbaar punt, iets of iemand die vastheid biedt en vertrouwen in mensen uitspreekt.

De leidinggevende heeft als taak om mensen te helpen opbouwend met deze onzekerheid om te gaan, zodat ze niet blijven hangen in hun angst. Hij of zij kan dit doen door zoveel mogelijk openheid te verschaffen over hoe de voorbereidingen van het herindelingstraject verlopen. Alle informatie die voorhanden is over het verloop van het herindelingstraject, kan zoveel mogelijk gedeeld worden. Medewerkers kunnen heel wat aan, zeker als er na moeilijke informatie ruimte is om in gesprek te gaan, invloed te hebben, zorgen te delen en het positieve aan de situatie te zoeken, om volledig mens te zijn.³³

Je begaat als organisatie een behoorlijke fout wanneer medewerkers vanuit de media ontwikkelingen over de eigen organisatie moeten horen en daar dan hun eigen conclusies aan verbinden over die ontwikkelingen en over degene die ze wel aan 'de buitenwereld' en niet aan henzelf vertelt. Naast openheid verlenen wordt van een leidinggevende ook (onuitgesproken) door veel medewerkers verwacht dat hij of zij stuurt wanneer medewerkers het overzicht kwijt zijn. Dat kan door eenvoudig taken aan te wijzen die nog opgepakt dienen te worden of door een gesprek te voeren waarin de zaken weer in perspectief worden gezet. Als stelregel kan gegeven worden 'laat vrij waar mogelijk en vang op waar wenselijk'.

Maak medewerkers zelf verantwoordelijk en laat hen dan los

Om onzekerheid en vooral onduidelijkheid bij medewerkers en leidinggevenden tegen te gaan, is het goed om duidelijke afspraken te maken over de verdeling van verantwoordelijkheden. Op die manier weet iedereen waar hij of zij qua takenpakket verantwoordelijk voor is. Dit kan in een aantal tussenstappen gedaan worden, bijvoorbeeld de tijd totdat het nieuwe functieboek gereed is, de tijd tussen duidelijkheid over nieuwe functies en 1 januari en daarna de tijd in de nieuwe functie binnen de nieuwe gemeente. Eventueel kan ervoor gekozen worden om een aantal functies eerst voorlopig

³³ Hoogendoorn, Vos, Crijis, 2006, p.75-76



in te vullen, en na bijvoorbeeld een half of heel jaar te evalueren hoe deze positie bij de medewerker en diens collega's, klanten en leidinggevenden past.

Wanneer de verantwoordelijkheden zijn vastgelegd, is het enorm belangrijk dat medewerkers daadwerkelijk de vrijheid krijgen, dat ze worden losgelaten zeggend.³⁴ Het werkt namelijk erg frustrerend wanneer je als medewerker (of leidinggevende) wel de verantwoordelijkheid voor een bepaald onderwerp of taakgebied hebt gekregen, maar er toch nog steeds door iemand anders gecheckt moet worden of je het wel volledig en volgens de regels gedaan hebt.

Vaak werkt het zelfs voor organisatie én medewerker effectiever om een keer een fout te maken en daar dan zelf van te leren.³⁵ De leidinggevende heeft op die manier tijd bespaard door niet steeds te controleren terwijl de medewerker zich eigenaar weet van de voortgang en het eindresultaat van zijn of haar taak en daarom ook de op het pad komende moeilijkheden oplost.

Vanzelfsprekend worden er dan fouten gemaakt, maar echt leren gebeurt alleen als iemand ook in staat gesteld wordt om te leren en daar horen fouten maken en deze oplossen nu eenmaal bij. Het is belangrijk om in een 'foutsituatie' niet te blijven hangen in het analyseren van wat er fout is gegaan en om de schuldigen aan te wijzen, maar juist om na te gaan hoe de situatie een volgende keer voorkomen kan worden en hoe de leidinggevende en medewerker in kwestie elkaar daarin kunnen steunen. Maak mensen dus écht verantwoordelijk en niet alleen in woorden.

Mensen zijn geen bezit of grondstof. Ze zijn een waardevolle schat die beschermd moeten worden.

W. Edwards Deming, Amerikaans professor statistiek

Verander bij een herindeling niet tegelijk het organisatiemodel

In het geval dat alle herin te delen gemeenten volgens hetzelfde organisatiemodel zijn ingedeeld, is het beter om de herindeling niet aan te grijpen om ook het organisatiemodel volledig te veranderen. Zo'n wijziging creëert namelijk veel extra onrust onder de medewerkers. Mocht er echter in het voortraject van de herindeling al besloten zijn dat op redelijk korte termijn, binnen bijvoorbeeld twee jaar na de herindeling, een reorganisatie doorgevoerd gaat worden (bijvoorbeeld de kanteling naar een publieksmodel), dan is het beter om die verandering direct in de herindeling mee te nemen.

³⁴ Berkun, 2005, p.238-242 en p.318-321

³⁵ Kouzes, Posner, 2002, p.205-240



Chaos en onzekerheid zijn er dan toch al. Waar ook voor gekozen wordt, in beide situaties is het van belang dat een doordacht besluit genomen wordt en dat er niet alleen gekeken wordt naar wat op financieel- of op servicegebied het beste is, maar dat ook het belang van de medewerker wordt meegenomen in de overweging.

Houd in gedachten dat mensen en communicatie belangrijker zijn dan welk organisatie-model ook en dat er via mensen en communicatie ook meer te veranderen is in de gang van zaken dan door het veranderen van een organisatie-model. Ieder model brengt namelijk vergelijkbare problemen en uitdagingen met zich mee.

Gezond realisme

Respect voor verleden mag geen blokkade voor toekomst zijn

Op 1 januari van het herindelingsjaar is de nieuwe gemeente een feit. Het is zaak om dan samen vooruit te kijken, en niet te blijven hangen in wat in de oude gemeenten het beleid, de regel of de gewoonte was. Blijven terugwijzen naar het oude staat namelijk vernieuwing en de vorming van nieuwe groepen in de weg. Een aantal oude zaken moet echter nog gebeuren en afgehandeld worden. Zo zijn er bijvoorbeeld doorlopende projecten of moet er werk overgedragen worden. Regel deze zaken goed en laat er ook ruimte zijn om dingen uit het verleden of uit de oude gemeente uit te spreken en op te ruimen.

Werk echter altijd in het licht van de toekomst en niet in dat van het verleden. Het werkt positief wanneer al in een vroeg stadium van de herindelingsvoorbereidingen gestart kan worden met het verkennen en synchroniseren van werkwijzen binnen teams en afdelingen van de nu nog verschillende gemeenten. Veel werkwijzen kunnen worden overgenomen en daarnaast zal ook veel opnieuw moeten worden ontwikkeld. Zorg dan dat het doel van de herindeling duidelijk is, dat iedereen weet waar samen naartoe gewerkt dient te worden. Het werkt het beste wanneer dit geconcretiseerd wordt met voorbeelden. Respect voor het verleden mag daarin geen blokkade voor de toekomst zijn.

Zorg voor voldoende uitdaging in ieders functie

Wanneer de nieuwe functies worden ingevuld in het traject naar de herindelingsdatum, is het belangrijk dat voor iedere medewerker zorgvuldig gekeken wordt in welke nieuwe functie hij of zij past. Dat is een verantwoordelijkheid van de organisaties, die men verplicht is aan de medewerkers. Het getuigt namelijk van goed werkgeverschap als de medewerker een functie krijgt aangeboden die past bij wat hij of zij graag wil en goed kan. Vanzelfsprekend plukt de organisatie hier ook de vruchten van.

Herindelingstraject is geen carrièretraject

Voor iedereen in de organisatie is het belangrijk om met voldoening naar het werk te gaan en te weten dat hij of zij in de nieuwe functie de gekregen talenten kan inzetten, dat hij of zij waardevol is voor de organisatie en een bijdrage kan leveren aan het slagen van de herindeling.

Het is van belang om tijdens een herindelingstraject te benadrukken dat het gaat om een fusietraject waarbij niet de persoonlijke carrière centraal staat. Bij de plaatsing van medewerkers kan soms een carrièrestap worden gemaakt. Dit is meestal echter niet het geval. Door dit duidelijk te communiceren worden frustraties voorkomen.

Daarnaast scheelt het werk en daarmee tijd voor de plaatsingscommissie. Het vergt wel tact om dit op een goede manier aan de medewerkers uit te leggen. Sommigen zullen het herindelingstraject namelijk wel aangrijpen om ook individueel een slaatje te slaan uit de herindeling. Belangrijk is dat er gekeken wordt naar de kwaliteit van medewerkers en dat individuele voorkeuren geen grotere rol spelen dan het algemene belang op dat moment.

Achterblijvende kwaliteit kan aan werkomstandigheden liggen

Wanneer de kwaliteit van het werk na de herindeling te wensen overlaat, hoeft de oorzaak niet te zijn dat medewerkers niet over de benodigde kennis of vaardigheden beschikken. Ook de werkomstandigheden kunnen het effectief werken in de weg staan. Zorg als organisatie daarom dat je deze randvoorwaarde zoveel mogelijk op orde hebt wanneer de herindeling plaatsvindt. Zaken als een opgeruimd gebouw, ergonomisch verantwoorde werkplekken en het hebben van een duidelijk aanspreekpunt, werken mee aan het zo snel mogelijk weer oppakken van kwalitatief hoogwaardig werk. Hierdoor gaat zo weinig mogelijk energie verloren in triviale zaken, zodat iedereen zich kan richten op het (nieuwe) werk.



Trots

Creëer cultuur rond werk

De her in te delen gemeenten bevinden zich vaak een aantal maanden in een overgangsfase tussen het zijn van verschillende oude en het vormen van één nieuwe gemeente. In deze periode is het belangrijk om te zoeken naar overeenkomsten in het werk, om zo een positief groepsgevoel te creëren. Het werkt motiverend wanneer mensen trots kunnen zijn op eigen prestaties.³⁶

Als het de organisatieleiding lukt om een cultuur te bouwen rond het werk, kan dit een grote positieve kracht in de organisatie teweeg brengen. Door als afdeling samen mooie dingen te doen, gelijk vanaf het begin, kunnen snelle resultaten worden geboekt. Dat laat elkaar zien dat je goed bezig bent en dat samenwerking tussen mensen uit verschillende vorige gemeenten positief kan werken. Een afdeling kan gezien worden als een bedrijfje binnen de grote gemeente, waarin iedereen samenwerkt om een mooie prestatie neer te zetten. Vooral het scoren van quick wins helpt daarin mee. Zo zorg je met elkaar dat je trots kunt zijn op het werk en op de afdeling. Tegelijk is iedereen samen ook aan het produceren, dus er wordt 'geld verdiend' en burgers, bedrijven en instellingen worden tevreden gesteld. Het mes snijdt daarmee aan twee kanten.

The result of good Hostmanship is spelled as PRIDE. The feeling we bring back with us after a meeting where Hostmanship has been present. Pride is a positive power which can grow strong inside everyone, regardless of if it comes from one's own work or the place where we work.

Hostmanship.nl, website over gastheergedrag

³⁶ Hoogendoorn, Vos, Crijs, 2006, p.83-89

Communicatie

Verander de communicatie, stop er niet mee

Zoals bij ieder veranderingstraject, is ook bij een herindeling de communicatie essentieel.³⁷ Wanneer hier zaken mislopen, kom je als organisatieleiding aan veel andere zaken niet toe. Communicatie kan geschaard worden onder de zogenoemde hygiënefactoren: wanneer het goed gaat merkt niemand het op, maar wanneer hier zaken verkeerd gaan zorgt dat voor veel demotivatie. Veelgehoorde opmerkingen tijdens een veranderingstraject zijn 'ze zeggen ook niks' of 'er wordt zo weinig gecommuniceerd, waar zijn ze eigenlijk mee bezig?'. Deze opmerkingen zijn een signaal dat er weliswaar informatie aanwezig is of verwacht wordt te zijn, maar dat die niet via de verwachte weg wordt vernomen.

Het belangrijkste in communicatie is te horen wat er niet wordt gezegd.

Peter F. Drucker, Amerikaanse managementgoeroe

In veel organisaties wordt dan als reactie gelijk de valkuil ingesprongen om te stoppen met communiceren, want 'het is ook nooit goed, we schrijven toch een nieuwsbrief?' En 'de ondernemingsraad kan doorgeven wat zij te horen heeft gekregen'. De oplossing is juist om niet te stoppen met communiceren, maar om een andere manier te zoeken. Onderzoek waar de communicatie misloopt of blijft hangen en wie of wat daar de oorzaak van is. Los die oorzaak op, zoek bijvoorbeeld een manier van communiceren en informeren die beter aansluit bij wat medewerkers verwachten. Waak ervoor dat er geen koppen in het zand worden gestoken.

³⁷ Berkun, 2005, p.224-244

Meer weten

We hopen dat u dit boekje met plezier heeft doorgenomen en dat u er in de praktijk daadwerkelijk iets aan heeft. Het proces van een gemeentelijke herindeling is een uitdaging, voor medewerkers, leidinggevenden en bestuurders. Een gemeentelijke herindeling wordt vaak geïnitieerd met het doel betere product- en dienstkwaliteit te leveren aan burgers, bedrijven en instellingen. Dat doel kan slechts bereikt worden met medewerkers die plezier hebben in hun werk én kwalitatief goed werk afleveren.

Wellicht wilt u eens verder met ons praten over dit onderwerp of wilt u hierover binnen uw gemeente een presentatie krijgen. Dat is mogelijk, we komen graag met u in gesprek. U kunt hiervoor contact opnemen met Nico van den Bergh, senior adviseur van NCOD. Een presentatie kan natuurlijk ook worden verzorgd door de onderzoeksuitvoerders Marlinda den Haan – van Eijzeren en Harm Hilvers.

Meer lezen

Boeken en artikelen

Bergh, A. N. van den, 'Succesvol herindelen', NCOD, 2006

Berkun, S., 'The Art of Project Management', O'Reilly, Sebastopol, 2005

Bono, E. de, 'Zes denkende hoofddeksels', Business Contact, Amsterdam, 2004

Caluwé, de L., Vermaak, H., 'Leren veranderen', Kluwer, 2006

Collins, J., 'Good to Great', Harper Business, New York, 2001

Florida, R., 'The Rise of the Creative Class', Basic Books, New York, 2002

Geelhoed, J., Loo, H. van der, Samhoud, S., 'Plezier & prestatie', Academic Services, Den Haag, 2003 en herziene druk 2007

Gunnarsson, J., Blohm, O., 'Hostmanship', Dialogos Förlog, Stockholm, 2003

Hoogendoorn, B., Vos, M., Crijns, E. (eindredactie), 'Schitterend Organiseren', Academic Services, Den Haag, 2006

Kotter, J.P., 'Leading Change', Harvard Business School Press, Boston, 1996

Kouzes, J.M., Posner, B.Z., 'The Leadership Challenge', Jossey-Bass, Hoboken, 2003

Lewin, K., (1946), 'Research on Minority Problems', The Technology Review, 48, 3

Postma, E., 'Leren van een gemeentelijke herindeling', Millpress, Rotterdam, 2002

Websites

Interplace, (2007), Het teamrolmodel:
www.interplace.nl/site/index.asp?page=200

Sociale Innovatie, (2007), Vertrouwen van grote invloed op bedrijfsresultaat:
www.socialeinnovatie.nu

Informatie over NCOD

NCOD richt zich op het praktisch en doelgericht ondersteunen van de overheid, semi-overheid en non-profitorganisaties. Onze medewerkers zetten hun functionele deskundigheid in, geven (operationeel) advies en realiseren projecten. Kernwoorden daarbij zijn: resultaat- en doelgericht, praktisch, transparant en flexibel.

NCOD:

- voert projectmanagement uit
- begeleidt het aanbrengen van veranderingen
- biedt tijdelijke ervaren vakkundige managers en specialisten aan voor interimfuncties
- neemt (een deel van) uw werving en selectie van personeel voor zijn rekening
- adviseert
- geeft trainingen en workshops

NCOD

Lieve Vrouwekerkhof 7
3811 BS Amersfoort
033-2867829
www.ncod.nl

A hiker with a large backpack is walking away from the camera across a field of tall grass at sunset. The sky is a deep orange, and the hiker's shadow is cast on the ground. The hiker is wearing a dark jacket, shorts, and hiking boots. The backpack is large and dark, with various straps and buckles visible. The overall mood is one of adventure and exploration.

Slagkracht

Kennis

Motivatie

Ervaring

Inspiratie

Inlevingsvermogen

NCOD

Lieve Vrouwekerkhof 7

3811 BS Amersfoort

Telefoon: 033 - 286 78 29

e-mail: info@ncod.nl

Website: www.ncod.nl