

Wat betekent gemeentesecretaris zijn in deze tijd? Het verschil tussen leiderschap en management is vaak dun, terwijl ook de traditionele, bestuurlijk georiënteerde gemeentesecretaris nog niet overal met pensioen is. Verbinding is het sleutelwoord. Verbinding tussen de organisatie en het bestuur en de daarbij behorende politieke wensen vanuit burgers, verbinding naar andere lokale overheden toe, verbinding tussen de vele vakgebieden die een gemeente kenmerken en tussen de verschillende generaties die elkaar gaan afwisselen. En dat allemaal tegelijk.

DE GEMEENTE- SECRETARIS: OP WEG NAAR VERBINDER PUR SANG

Erwin van de Pol



Lang geleden begon ik mijn loopbaan bij een adviesbureau dat INK-processen begeleidde bij gemeenten. Tot mijn verbazing was de factor 'leiderschap' uit het eigen INK-model gehaald 'omdat het altijd laag scoorde'. Leek mij een uitstekende reden om het erin te houden. Maar nee, 'dat werkte niet'.

Leiderschap bij gemeenten is inderdaad een lastige zaak. Laten we eerst even stil staan bij de functie van de hoogste ambtelijke baas, de gemeentesecretaris. Die rol is volop in ontwikkeling. Formeel is hij ondergeschikt aan het College van B&W en de spil tussen ambtenaren en bestuur. Deze eerste verbindende functie stelt hoge eisen aan de wendbaarheid van de gemeentesecretaris. Is hij daar niet toe in staat, dan dreigt de gemeentesecretaris vermalen te worden tussen bestuur en ambtenaren. Een opmerkelijk aantal gemeentesecretarissen is zodoende de afgelopen jaren de dupe geworden van politiek opportunisme. Wij zien dat loyale gemeentesecretarissen het slachtoffer zijn van het in wethouders kringen welig tierende *Johan Cruijff syndroom*: gesprekstechniek waarbij het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen onbekend is in combinatie met permanente intimidatie en met als belangrijk kenmerk altijd eerst de man spelen, dan de bal.

Een goed samenwerkend College van B&W met als motortje een ervaren gemeentesecretaris is van levensbelang. Maar de gemeentesecretaris is tegenwoordig vaak, in de termen van hoogleraar bestuurskunde Arno Korsten, 'een schietschijf waarbij net zolang kogels worden afgevuurd tot het raak is'.

Van notulist naar manager

Het heeft er mee te maken dat de functie zich ontwikkelt. De gemeentesecretaris had lange tijd een juridische en een voorbereidende, uitvoerende functie voor het College van B&W. Na de introductie van het dualisme is de functie geëvolueerd van 'notulist' tot een manager die stuurt, motiveert en vooral verbindt. Verbinden naar andere overheden (zie daarvoor ons vorige jaarverslag/RBR 2012), maar vooral verbinden naar het eigen ambtelijke apparaat. De gemeentesecretaris is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de te leveren producten en

diensten en de verbinding daartussen. En geen organisatie met zoveel verschillende vakgebieden en professionaliteiten aan boord als een gemeente: welzijn, ruimtelijke ontwikkeling, sociale zaken, personeel, communicatie, noem maar op. Dat kom je niet tegen bij een corporatie, niet in een fabriek, niet bij een bank en niet bij een ministerie en dat maakt het werken bij gemeenten ook zo boeiend.

De gemeentesecretaris geeft leiding aan het steeds bredere spectrum aan taakvelden. Hij verbindt mensen met uiteenlopende referentiekaders. En als je dat kunt verbinden, ben je misschien wel meer dan een manager en wellicht zelfs toetsbaar in een INK-model op leiderschap. Wat betekent dat? Het aantal taken van de lokale overheid neemt toe, met name in het sociale domein de komende jaren. De wetgever vraagt het lokaal bestuur ook meer en meer om integraliteit, zie de WMO, de WABO en de decentralisaties in het sociale domein. Het betreft verbinding tussen de onderdelen van de gemeentelijke organisatie en het tegengaan van de gevreesde 'eilandjes' waar zoveel gemeenten last van hebben.

Bovendien verlangen bestuur en burgers van de ambtelijke organisatie naar meer slagvaardigheid. De rol van de gemeentesecretaris is dus niet alleen meer die van verbinder tussen ambtenarij en College, maar ook die van verbinder in de ambtelijke organisatie. Managementtaken hebben meer en meer de overhand gekregen in een proces van notulist naar manager.

Actieve visionairen

Leiderschap is echter nog vaak een tweede. Bij gemeenten werken betrekkelijk veel mensen die goed zijn in onzekerheidsreductie, een kerntaak van de bureaucratie. Stabiël en betrouwbaar voor de burger op koers zijn, is het wezen van elke overheidsorganisatie. De term leiderschap is in deze wereld een ver van mijn bed show, waar alleen flauwe grapjes met dictators een plaats hebben.

Maar in het licht van de steeds snellere ontwikkelingen vraagt de gemeente van de toekomst wel om een bepaald type ambtelijke leiders. Leiders die niet op hun eigen territorium blijven en verbinding zoeken als vanzelfsprekend beschou-

EEN OPMERKELIJK AANTAL GEMEENTE- SECRETARISSEN IS DE AFGELOPEN JAREN DE DUPE GEWORDEN VAN POLITIEK OPPORTUNISME



wen. De toekomst is zo lijkt het meer aan de actieve visionairen, dan aan de in schijnzekerheid opererende beheersers gericht op onzekerheidsreductie. Kortom, leiders in plaats van managers. Iemand aan de top die vragen stelt in plaats van vragen beantwoordt, een leider die niet één op één leiding geeft, maar teamwerk stimuleert en vertrouwen oproept. En die verschillen binnen en buiten teams koestert en die als het fout gaat conflicten opspoorst in plaats van dempt. In zijn steeds grotere rol als ambtelijk manager dient de gemeentesecretaris meer dan ooit bruggen te bouwen. De zoektocht is naar leiders als *verbinders* pur sang in de organisatie.

En er is hoop, een nieuwe generatie komt eraan. Die nieuwe generatie secretarissen, even voor de duidelijkheid, bestaat ook uit een aantal frisdenkende veertigers en vijftigers. Een paar jaar geleden gaf ik met de toen jongste secretaris van Nederland een paar workshops over wat sommigen het Nieuwe Werken noemen op een secretarissencongres. We verbaasden ons over de drukte die zijn collega's maakten over het onderwerp. Ze wilden vooral regelen en beleid maken. Onze boodschap was dat dat je dat vooral zoveel mogelijk niet moest doen.

Er staat ons een generatiewissel te wachten bij gemeenten. Door de demografische opbouw van veel gemeenten is er een groter gat dan in andere sectoren tussen babyboomers en twintigers. Dat gat is ook mentaal soms enorm. Die nieuwe generatie verbinden aan mooie gemeentelijke organisaties is de echte uitdaging voor gemeentelijk leiderschap. Want de nieuwe mensen die binnenkort na de crisis binnentrekken, zullen net zo hard weer weglopen indien gemeentelijk leiderschap blijft hangen in beheersen en controleren.

Leiders die ruimte geven voor verbindende initiatieven naar politiek en burgers, naar andere overheden, naar de zeer verschillende professionals in de eigen organisatie en naar de nieuwe generatie, hebben misschien wel de mooiste baan die er is bij de overheid.