

Kandidatenprogramma
Toekomst als gemeentesecretaris

Leiderschap en talent in de top van de gemeentelijke organisatie



Vereniging van
Gemeentesecretarissen

Kandidatenprogramma

Toekomst als gemeentesecretaris

Leiderschap en talent in de top van de gemeentelijke organisatie

Sandra Kensen



Inhoud

Voorwoord Arjan van Gils	5
1. Nieuw talent aan de top	7
Aandacht voor diversiteit	8
Het programma 'Toekomst als gemeentesecretaris'	9
2. Programmaoverzicht 'Toekomst als gemeentesecretaris'	11
3. Lokale democratie in ontwikkeling en de veranderende functie van de gemeentesecretaris	13
4. Vaardig kennis opdoen voor een functie in verandering	17
Loyaliteit en het vervullen van rollen	18
Gaan staan voor rolopvattingen	19
Communiceren, luisteren en adviseren	19
Leidinggeven en organiseren, ook over de grenzen van de organisatie heen	20
Leiderschap en persoonlijkheid	24
Omgaan met variëteit	26
Onderzoeken	26
Het spel spelen	27
De toekomst voorstellen	30
5. Uw nieuwe gemeentesecretaris/algemeen directeur	33
 Bijlagen:	
1. Docenten 'Toekomst als gemeentesecretaris'	36
2. De stagesecretarissen	39





Voorwoord

De Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) investeert in talentontwikkeling van toekomstige leiders in het lokale bestuur. Primair richt de vereniging zich hierbij op vrouwen en personen met een multiculturele achtergrond, want het is nog geen vanzelfsprekendheid dat zij voldoende vertegenwoordigd zijn in de gemeentelijke top. In de huidige netwerk- en kennissamenleving wordt het steeds belangrijker dat ook de top van de gemeentelijke organisatie wordt geleid door kleurrijke leiders. Leiders die visie met daden verbinden.

De VGS selecteert kandidaten die zich in een intensief en veelzijdig kandidatenprogramma voorbereiden op de dynamische functie van algemeen directeur/gemeentesecretaris.

Gemeenten die op zoek zijn naar een nieuwe algemeen directeur/gemeentesecretaris krijgen met deze publicatie inzicht in het kandidatenprogramma en de kennis en kunde die de kandidaten hebben opgedaan.

Wij nodigen gemeenten uit om in gesprek te gaan met de deelnemers die het kandidatenprogramma hebben afgerond en klaar zijn voor de positie van algemeen directeur/gemeentesecretaris. We verwachten dat in de diverse groep kandidaten zich goed mogelijk een nieuwe lokaal leider bevindt die bij uw leiderschapsbehoeften past.

Arjan van Gils

Voorzitter Vereniging van Gemeentesecretarissen





1

Nieuw talent aan de top

In 2011 komen er vrouwen en personen met een multiculturele achtergrond op de arbeidsmarkt die zich gedegen hebben voorbereid op het vak van gemeentesecretaris. Zij hebben een intensief programma gevolgd waarin zij hun kennis hebben vergroot en hun vaardigheden hebben versterkt. Deze kennis en vaardigheden spelen in op de dynamische ontwikkelingen in het lokale bestuur en de daarbij behorende veranderende eisen aan het vak.

Deze publicatie is bedoeld voor gemeenten die op zoek zijn naar een nieuwe gemeentesecretaris/algemeen directeur. De tekst bericht over trends in het lokale bestuur, hun invloed op de functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur en hoe toekomstige gemeentesecretarissen zich hierop hebben voorbereid door middel van het kandidatenprogramma. Daarom staat de inhoud en de opzet van het kandidatenprogramma voor toekomstige gemeentesecretarissen in deze publicatie centraal.

Aandacht voor diversiteit

De samenleving verandert en één van de veranderingen is de toegenomen diversiteit in de Nederlandse samenleving. Zo kwamen er de laatste decennia meer allochtonen, minder jongeren en meer 40-plussers. Bovendien is er een grotere verscheidenheid aan leefsituaties ontstaan en een grotere variatie aan maatschappelijke rollen voor vrouwen¹. Deze veranderingen geven ook gemeentelijke organisaties nieuwe vraagstukken, zoals hoe tot een divers personeelsbestand te komen.

Met een diversiteit aan personeelsleden kan het werk van de gemeentelijke organisatie beter worden afgestemd op de wensen en behoeften van al die verschillende mensen die deel uitmaken van de samenleving. Immers, het is moeilijk om met slechts één type werknemer, veel verschillende

kwaliteiten, zienswijzen en ervaringen in huis te hebben. Bovendien helpt een divers samengestelde organisatie draagvlak in de gemeenschap te verwerven en te behouden. Behalve maatschappelijke voordelen, kan diversiteit ook tot kostenbesparingen leiden. Uit diverse onderzoeken blijkt namelijk dat divers samengestelde teams innovatiever en dynamischer kunnen zijn. Om diversiteit ook ten goede aan te wenden, is het wel van belang dat de top van een gemeentelijke organisatie de medewerkers ondersteunt bij het omgaan met diversiteit, want dit gaat ons - als mens - niet vanzelfsprekend goed af¹.

Zichtbare diversiteit toont zich behalve in de gemeentelijke organisatie, het liefst ook aan de top die een voorbeeldfunctie heeft, want er zijn nog weinig vrouwen aan het werk als gemeentesecretaris en mensen met een andere culturele achtergrond zijn nog nauwelijks vertegenwoordigd.

¹ zie De Vries, *E=MCV² ofwel Effectiviteit = Multicultureel Vakmanschap²*, lectorale rede uitgesproken op 24 september 2009.
En: www.wervingenselectieids.nl

Om de diversiteit in de beroepsgroep te bevorderen, startte de Vereniging voor Gemeentesecretarissen (de VGS) met steun van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het kandidatenprogramma 'Toekomst als gemeentesecretaris' voor ambitieuze, toekomstige gemeentesecretarissen.

Vanaf 2009 is de VGS op zoek gegaan naar talentvolle kandidaten voor de functie van gemeentesecretaris, met name onder vrouwen en mensen met een multiculturele achtergrond. De zoektocht en de daaropvolgende selectie leverde een eerste groep van dertig mensen (28 vrouwen en 2 mannen) op. Zij hebben tussen juni 2010 en april 2011 deelgenomen aan de eerste leergang 'Toekomst als gemeentesecretaris' om zich voor te bereiden op de veeleisende functie. De tweede leergang vindt plaats tussen april 2011 en december 2011.

De deelnemers aan de leergang investeren in hun ambitie om gemeentesecretaris/algemeen directeur te worden door deelname aan het kandidatenprogramma. De deelnemers zijn geselecteerd op geschiktheid en motivatie. Zij vielen op door hun inzicht in het politieke proces, hun vaardigheid om in gesprek met anderen tot probleemoplossing te komen en hun vermogen om op hun woorden en daden te reflecteren. Behalve deze overeenkomsten, zijn er verschillen. Zo varieert de werkervaring van adjunct-gemeentesecretaris tot beleidsregisseur in een intergemeentelijk samenwerkingsverband en

van griffier tot bestuurder bij een vakbond. Bovendien blinkt de één uit in assertief en energiek de leiding nemen en de ander in bedachtzaam met een verrassende analyse komen.

Het programma 'Toekomst als gemeentesecretaris'

Het proces waardoor een gemeente en een kandidaat-gemeentesecretaris ertoe komen om voor elkaar te kiezen, vraagt veel zelfkennis van beide kanten. Een gemeente gaat na welke leiderschapskwaliteiten nodig zijn, gegeven de context en het moment waarop een nieuwe gemeentesecretaris wordt gekozen. Kandidaat-gemeentesecretarissen zorgen dat hun basiskennis over het vak van gemeentesecretaris op orde is - kennis die veelomvattend en van hoog niveau is - én hebben inzicht in hun persoonlijke kwaliteiten: Waar ben ik goed in? Wat valt nog bij te leren? Wie heb ik om me heen nodig om te excelleren? En wat ligt buiten mijn bereik? Tijdens het kandidatenprogramma werken de deelnemers verder aan hun basiskennis en persoonlijke kennis. Dit gebeurt binnen de volgende onderdelen: de seminars, de intervisie, de keuzemodules, de meeloopstages en de persoonlijke coaching (zie programmaoverzicht).



2

Programmaoverzicht

Toekomst als gemeentesecretaris

4 seminars
van 24 uur

Onderwerpen: authentiek leiderschap, vormgeven aan rolopvattingen, uitbreiden van sturingsrepertoire en patronen en mechanismen in het lokale bestuur. De groep wordt begeleid door twee programmaleiders.

**5 intervisie-
bijeenkomsten**
van 4 uur

In groepen van vijf personen bespreken de deelnemers hun persoonlijke leervragen onder leiding van een coach.

**6 keuzemodules van
3 bijeenkomsten**
van 4 uur (m.u.v.
Bestuurlijke en
politieke sensitiviteit:
4 keer 4 uur)

Iedere deelnemer kiest twee modules, één om bestaande kerncompetenties te verdiepen en één om zich nieuwe competenties eigen te maken.

Gekozen kan worden uit de modules:

- Bestuurlijke en politieke sensitiviteit
- Communicatieve vaardigheden
- (Participatieve) besluitvaardigheid
- Probleemoplossend vermogen
- Persoonlijk optreden
- Zelfreflectie

De modules worden begeleid door één of twee docenten die de theorie en praktijk kennen en combineren.

2 meeloopstages
van 2 dagen

Doel: waarnemen wat een gemeentesecretaris doet in verschillende rollen, in uiteenlopende contexten en de effecten ervan nagaan.

De stages (twee deelnemers per stageontvanger) worden begeleid door gemeentesecretarissen die evenredig aandacht besteden aan kennis van zaken, persoonlijke (emotionele en reflexieve) ontwikkeling en handelingsvaardigheid.

**2 persoonlijke
coachingsgesprekken**
van 1,5 uur

Deelnemers bespreken persoonlijke thema's waarop zij zich verder willen ontwikkelen. Ze hebben de keuze uit vijf coaches (i.e. programmaleiders, intervisiecoaches en een HRM-lid van selectiecommissies).



Criticus ten behoeve
van waardevolle actie

3

Lokale democratie in ontwikkeling en de veranderende functie van de gemeentesecretaris

Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen binnen de lokale democratie die de functie van gemeentesecretaris in verandering brengen. Deze ontwikkelingen staan aan de basis van het leerprogramma voor toekomstige gemeentesecretarissen.

Burgers stemmen op politieke partijen.

Politici worden gekozen.

Ambtenaren voeren - weloverwogen - uit wat politici besluiten.

De raad controleert het dagelijks bestuur dat verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Burgers controleren de besluiten van de raad.

Ambtenaren worden gecontroleerd door administratieve procedures.

Een uitgebalanceerd samenspel van spelers en acties.

Zo hoort het te gaan volgens de norm; de *representatieve democratie*.

Maar er is meer.

Bij nauwkeurige beschouwing blijkt er een grotere variatie aan rollen te zijn en een dynamiek in het samenspel dat het spel verandert.

Er zijn burgers die onderdeel willen zijn van de actie in plaats van te wachten op bureaucratische oplossingen.

Er zijn politici voor wie de persoonlijke bekendheid belangrijker is geworden dan hun politieke partij.

Er zijn ambtenaren die volop meedoen aan het tot wasdom brengen van *maatschappelijke initiatieven* in plaats van neutraal besluiten van politici uit te voeren.

En zo ontstaat er een maatschappelijke democratie die regelmatig op gespannen voet staat met de representatieve democratie die de norm blijft.

Toch probeert de representatieve democratie mee te veranderen. Dit is te zien aan de nieuwe invulling van bekende functies, zoals die van

de gemeentesecretaris. Als vanouds hebben gemeentesecretarissen een financiële of juridische achtergrond en volgden zij, naast hun ambtelijk werk, cursussen als gemeenteadministratie I en II. Bovendien concentreerden zij zich op het adviseren van het gemeentebestuur en het leiding geven aan de ambtelijke organisatie. Maar tegenwoordig kan het bijvoorbeeld tevens gebeuren dat een gemeentesecretaris zich genoodzaakt ziet om samen met de burgemeester en het hoofd communicatie deel te nemen aan het spannende spel met de media. Hierdoor begeven gemeentesecretarissen zich in het publieke domein en worden daarmee ook deel van het spel. Dit vraagt méér van hen dan alleen juridische of economische kennis. Het vereist ook communicatieve vaardigheden en bekendheid met sociale media en de positieve en negatieve effecten daarvan op politieke en sociale verhoudingen.

Hoewel de representatieve democratie nog de norm is, zijn de hierboven genoemde ontwikkelingen aanwijzingen van de democratische veranderingen die gaande zijn. Voor gemeentesecretarissen betekenen deze veranderingen dat er aan hun functie als eerste adviseur en eindverantwoordelijk ambtenaar meer en zwaardere eisen worden gesteld dan voorheen.

Aan deze veranderende eisen besteedt het kandidatenprogramma uitgebreid aandacht. Hieronder wordt een indruk gegeven van de thema's die aan de orde komen en de wijze waarop de deelnemers zich deze thema's eigen maken. Het kandidatenprogramma kenmerkt zich door een reflexieve stijl van leren die past in een leerprogramma voor professionals met de nodige ervaring en kennis. Het kandidatenprogramma biedt de deelnemers een overzicht van de thema's die ertoe doen voor een gemeentesecretaris en helpt hen bij elk thema de goede vragen te stellen. Bovendien biedt het kandidatenprogramma een interessante groep van mensen om met elkaar mogelijke antwoorden te zoeken. Elke deelnemer bepaalt vervolgens zijn of haar eigen voorlopige antwoord, afhankelijk van ervaring, talent en stijl.

“Ik moet enerzijds mijn plaats weten en anderzijds er op uit trekken om met private partijen strategische allianties aan te gaan. Ik moet enerzijds handelen volgens de geldende regels en anderzijds de geldende regels steeds tegen het licht houden, want mogelijk stel ik ze beter ter discussie. De flexibiliteit die van me wordt gevraagd als secretaris/directeur is voor mij de reden dat ik voor dit prachtige vak heb gekozen”, aldus een ervaren secretaris/directeur.



Vernieuwer met gevoel voor traditie

4 Vaardig kennis opdoen voor een functie in verandering

In het kandidatenprogramma leren deelnemers onder professionele begeleiding van Sioo en Publiek Domein hun talent nog beter te benutten om te voldoen aan de vereisten van de functie van gemeentesecretaris/ algemeen directeur.

Loyaliteit en het vervullen van rollen

De gemeentesecretaris wordt sinds de toegenomen populariteit van het directiemodel steeds vaker aangeduid als gemeentesecretaris/algemeen directeur. De *'forward slash'* symboliseert de verbindende rol die de secretaris/directeur hoort te vervullen tussen het college en de ambtelijke organisatie. Maar in de praktijk speelt regelmatig de vraag waar de loyaliteit van een secretaris/directeur ligt: bij de organisatie of het bestuur? In het kandidatenprogramma komt de loyaliteitsvraag aan de orde². Om hiermee om te kunnen gaan, worden drie nieuwe rollen geïntroduceerd: medium, beleidsmaker en moderator. Bovendien wordt de vraag besproken welke attitude iemand geschikt maakt om de genoemde drie rollen tegelijk te vervullen. Empathie is hierbij een centraal begrip. Met empathisch vermogen kan een secretaris/directeur individuele bestuurders en het college helpen het goede te doen. Dit door scherpte in de relatie te brengen en inlevingsvermogen in te zetten.

De secretaris/directeur als medium, beleidsmaker en moderator

De secretaris/directeur is in de regel als enige ambtenaar aanwezig bij collegevergaderingen. 'Hoe stelt deze zich daar op en wat brengt de secretaris/directeur wel en niet naar voren?', zo vraagt de ambtelijke organisatie zich af. De secretaris/directeur kan zich op de achtergrond opstellen of zich als een partner in beleid presenteren. Bovendien, is de secretaris/directeur in staat om, als het nodig is, samen met de burgemeester de collegevergaderingen te modereren.

2 Onder meer in de keuzemodule Bestuurlijke en politieke sensitiviteit.

Gaan staan voor rolopvattingen

Uit de leergang Lokaal Leiderschap van Sioo, bedoeld voor gemeentesecretarissen, blijken nog meer vragen te zijn ontstaan rondom de huidige rolopvatting van de secretaris/directeur:

- Horen gemeentesecretarissen verstand te hebben van de verschillende inhoudelijke beleidsvelden of gaan zij slechts over de processen en procedures?
- Horen gemeentesecretarissen het politieke spel over te laten aan de politici of kunnen ze niet anders dan meespelen?
- Kunnen gemeentesecretarissen beter hun persoonlijkheid inzetten voor een goede invulling van het vak of is een functionele, afstandelijke en neutrale presentatie beter?
- Mogen gemeentesecretarissen de organisatie en het werk dat wordt geleverd onder de aandacht van het publiek brengen of zijn het slechts de burgemeester en de wethouders die naar buiten horen te treden?

De posities die (toekomstige) gemeentesecretarissen bij deze kwesties innemen, hangen samen met hun oriëntatie, kennis en ervaring. Bovendien komen posities tot stand in wisselwerking met de gemeente, want gemeenten verschillen in wat zij verwachten van de secretaris/directeur en wat zij de secretaris/directeur gunnen. In het algemeen zijn er geen juiste posities. Wel zullen elke gemeente en secretaris/directeur in

samenspraak moeten bepalen wat voor hen en hun gemeenschap de juiste posities zijn op deze kwesties. Kortom, met betrekking tot de huidige rolopvatting van de secretaris/directeur blijkt een diversiteit aan interpretaties en wensen mogelijk, samenhangend met de context en het moment.

Communiceren, luisteren en adviseren

Als medium koppelt een secretaris/directeur de resultaten van een collegevergadering terug naar de ambtelijke organisatie. In het kandidatenprogramma leren de deelnemers zich te realiseren dat zij als toekomstig secretaris/directeur de keuze hebben om slechts de inhoud van de collegebesluiten te communiceren aan hun toekomstige medewerkers of tevens de wijze waarop de vergadering verliep. De praktijk leert dat medewerkers meer begrip krijgen voor de ingenomen collegestandpunten wanneer hun secretaris/directeur tevens inzicht geeft in het politiek-bestuurlijke proces. Tijdens de seminars oefenen deelnemers daarom in het communiceren over processen en reflecteren zij op de effectiviteit van de boodschap.

Tijdens de seminars wordt tevens stilgestaan bij de zaken die een secretaris/directeur beter niet of slechts gedeeltelijk deelt met de organisatie. Een reden om informatie achterwege te laten, kan zijn dat informatie in plaats van waarde

toevoegt, slechts (persoonlijke) schade toebrengt. De secretaris functioneert dan als schild. Behalve de ambtelijke organisatie, verwacht ook het college het nodige van de secretaris/directeur. Zo wil het college zien wat de secretaris/directeur er aan doet om processen vlekkeloos te laten verlopen, om collegeleden op positieve wijze in het nieuws te laten komen en om hen goed onderbouwde adviezen te geven waarvoor al draagvlak is gecreëerd. Gevoelig zijn voor de politieke consequenties van bestuurlijk optreden, is een absolute voorwaarde om eerste adviseur van het college van burgemeester en wethouders te kunnen zijn.

Deze gevoeligheid wordt in het kandidatenprogramma geoefend door woord te voeren voor de camera³ en door nog beter te leren luisteren. De secretaris/directeur moet kunnen inschatten wanneer het gewenst is om een mening te geven, een stelling te verdedigen, feedback te geven, uitstel te verzorgen of een advies neer te leggen. En vervolgens te bekijken wie om advies vraagt. In een college zijn er evenveel perspectieven, rollen en posities als er bestuurders zijn. In het kandidatenprogramma leren deelnemers de kern van de vraag helder te krijgen en inzicht te verwerven in de arena waarin het advies wordt ingebracht. Deelnemers onderzoeken verschillen in luisteren, verschillen in advisering in verschillende arena's

en verschillen tussen bijvoorbeeld opdrachten en adviezen geven.⁴

Leidinggeven en organiseren, ook over de grenzen van de organisatie heen

Om een gemeentelijke organisatie, met de omvang en complexiteit van Beemster (zie kader), te leiden, heeft een secretaris/directeur kennis nodig van bedrijfseconomie, van samenwerking over organisatiegrenzen heen, van organisatieontwikkeling en van leidinggeven aan divers personeel. Alsof dit nog niet genoeg is, hoort een secretaris/directeur deze kennis te kunnen aanwenden in een politiek-bestuurlijke context. Wanneer er, bijvoorbeeld, een bedrijfseconomische regel wordt ingevoerd, zoals per project tijd schrijven, zal er tevens tijd moeten worden berekend voor dienstverlening aan de politiek. Immers, een ambtenaar staat altijd klaar voor een wethouder om hem of haar bij te praten of voor te bereiden en ook voor raadsleden zal er tijd moeten worden gereserveerd.

Er zijn steeds meer burgers die onderdeel willen zijn van de actie in plaats van bureaucratische oplossingen te moeten accepteren. Vandaar dat er allerlei werkwijzen zijn ontstaan om in co-productie met burgers tot probleemoplossing of initiatieven te komen. Werkwijzen als sociale wijk aanpak, gebiedsgericht werken en vraag-

3 Dit vindt plaats in de keuzemodule Bestuurlijke en politieke sensitiviteit.

4 Dit komt onder meer in de keuzemodule Communicatieve vaardigheden aan de orde.

De complexiteit van een kleine gemeentelijke organisatie

Een kleine gemeente als het Noord-Hollandse Beemster - met 8.566 inwoners en 7200 hectare grond - heeft 63 formatieplaatsen en ruim 80 personeelsleden. Een gemeentelijke organisatie heeft uiteenlopende productie-eenheden en werkt vergaand samen met buurgemeenten. Zo voert Beemster voor drie omliggende landelijke gemeenten de sociale wetgevingen uit (Wwb en Wmo). En samen met één van die gemeenten heeft Beemster een Technische Dienst voor Bouw- en Woningtoezicht en handhaving. Beemster voert zelfstandig de groenvoorziening uit, evenals de afvalstraat en het (klein)onderhoud aan wegen binnen de bebouwde kom.

gericht werken doen een beroep op kennis van organisatieontwikkeling en veranderen:

Hoe komt een secretaris/directeur tot het besluit om één van de mogelijke werkwijzen in te voeren?

Hoe brengt een secretaris/directeur het proces van ideevorming, agendavorming en besluitvorming naar realisatie?

Waar passen nieuwe functionarissen als gebiedsmanagers het best in de organisatie en wat moet dan gewijzigd worden?

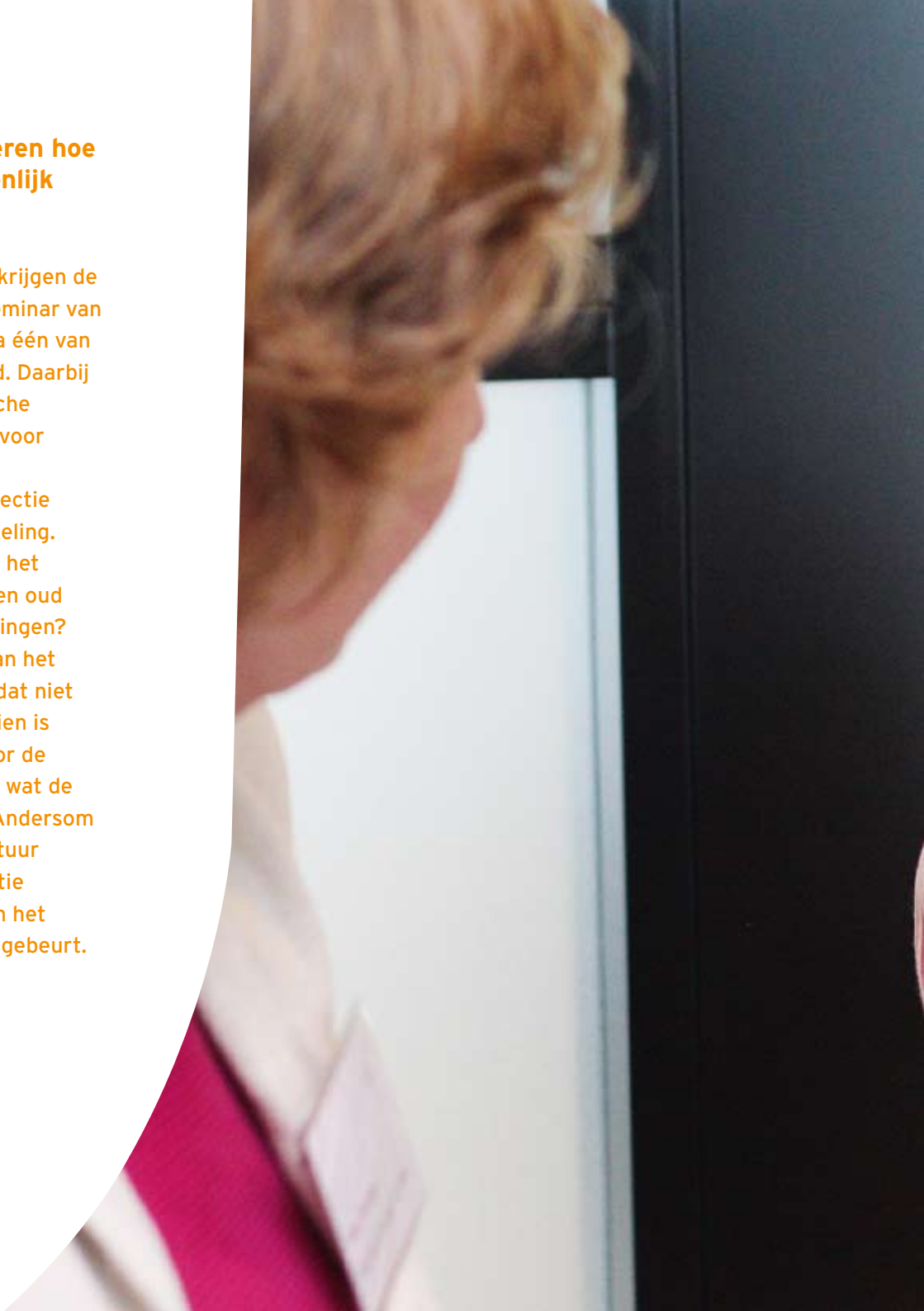
Wat wordt de driehoeksrelatie tussen gebiedsmanagers, grote instellingen als woningcorporaties en welzijnsstichtingen en de portefeuillehouders vanuit de gemeente?

En hoe leidt een secretaris/directeur dit veranderingsproces op zo'n wijze dat de gebiedsmanagers en het gebiedsmanagement ook echt meerwaarde hebben voor de gebieden en de gebruikers van die gebieden?

Deze vragen komen onder meer aan de orde bij de keuzemodule *Persoonlijk optreden in complexe situaties*. In dit seminar koppelen docenten en deelnemers kennis over complexe opgaven in het publieke domein aan kennis van systemisch werk in organisaties en persoonlijk leiderschap.

Een ervaring om te leren hoe dynamiek werkt, eigenlijk ongeacht de mensen

Aangewezen door het lot krijgen de deelnemers tijdens een seminar van het kandidatenprogramma één van veertien rollen toebedeeld. Daarbij zijn rollen als de Islamitische vereniging, de vereniging voor Grootwinkelbedrijven, het college van B&W en de directie Maatschappelijke Ontwikkeling. Vanuit die rollen ga je aan het werk met een plan voor een oud bedrijventerrein. De ervaringen? Tijdens de ontwikkeling van het plan gebeurt er van alles dat niet onder controle is. Bovendien is het totaal onzichtbaar voor de maatschappelijke partijen wat de gemeente heeft gedaan. Andersom moeten het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie uit de krant leren wat er in het maatschappelijke domein gebeurt.





Verhalen vertellen die
zelforganisatie stimuleert

Leiderschap en persoonlijkheid

In vroeger tijden kon een senior jurist of bedrijfs-econoom met een certificaat van gemeente-administratie I en II gemeentesecretaris worden. Dit kan nog steeds, maar de tijden zijn veranderd en het begrip 'leiderschap' heeft zijn intrede gedaan. Hierdoor kijken selectiecommissies tegenwoordig anders naar gemeentesecretarissen. Kandidaten moeten het vak kennen, zicht hebben op politieke verhoudingen, integer zijn, betrokken en toegewijd. Maar ook is nu belangrijk dat zij overtuiging uitstralen, confrontaties aankunnen, mee kunnen bewegen en visionair en relationeel sterk zijn.

Er zijn verschillende visies op leiderschap. In het kandidatenprogramma komen deze visies aan bod. Dit gebeurt onder andere met behulp van het begrip 'authentiek leiderschap' van Goffee en Jones⁵.

Goffee en Jones hebben het begrip Authentiek leiderschap hanteerbaar gemaakt door drie sets van vragen te stellen.

Wat en wie ben ik?
Wat is mijn kracht?
Wat wil ik zijn?
Hoe kom ik over?
Welke indruk laat ik bij mensen achter?

Met wie verbind ik me?
Met wie werk ik samen?
Wat is mijn betrokkenheid?

Welke betekenis heb ik?
Waarom draag ik bij?
Waarop kan ik trots zijn?

Het regelmatig heronderzoeken en opnieuw beantwoorden van deze vragen biedt de kandidaten de mogelijkheid te blijven werken aan hun zelfbewustzijn, hun sociale bewustzijn en hun omgevingsbewustzijn.⁶

⁵ zie Harvard Business Review, december 2005.

⁶ Systematisch zelfonderzoek komt onder meer aan de orde in de module Zelfreflectie.



Een reflectie op de ervaring

Een deelnemer aan het kandidatenprogramma vertelt na afloop van het spel:

“We concludeerden dat het spel helaas realistisch is en dat het ongeveer hetzelfde verloop zou hebben gehad wanneer de rollen zouden zijn vertolkt door anderen. De les die we als deelnemers meekregen was: door je bewust te blijven van de dynamiek van posities, hoef je minder zenuwachtig te worden over je eigen kunnen. Natuurlijk werk je aan je competenties, maar realiseer je dat je de gang van zaken slechts ietsje beter kunt maken”.

Omgaan met variëteit

Voor de herkenbaarheid en de geloofwaardigheid van het lokale bestuur is het beter wanneer de ambtelijke top en de medewerkers een afspiegeling zijn van de culturele diversiteit in de gemeente. Dat betekent dat ook goed opgeleide vrouwen en mensen van uiteenlopende achtergrond bij een gemeentelijke organisatie werkzaam zijn. Mensen met verschillende achtergronden en leeftijden met elkaar laten werken, vergt van een leidinggevende vakmanschap om verschillen naar voren te halen, te waarderen en te benutten of om juist de overeenkomsten tussen mensen te benadrukken.⁷

In het kandidatenprogramma leren de deelnemers dit onder andere door een pluralistisch perspectief te hanteren: mensen volgen dezelfde geschreven en ongeschreven Nederlandse regels, maar de weg waarlangs deze regels in de praktijk worden gebracht, die kan variëren. Bijvoorbeeld, alle kinderen gaan naar school, maar de wijze waarop mag verschillen.

7 Naomi Ellemers heeft dit kunnen aantonen in haar onderzoek naar het werk van divers samengestelde teams (zie Psychologie Magazine oktober 2010, pp 82-84). Wanneer het een divers team lukt om samen te werken, en dat het kan, laat reclamebureau KesselsKramer zien, ontstaat er ook meerwaarde voor de samenleving

8 Van de Pol, Veranderen in Nederland is anders, p. 3, 01-11-2001. Zie: <http://www.managementenconsulting.nl/bibliotheek/388-veranderen-in-nederland-is-anders>

Onderzoeken

Het werk van ambtenaren bevat vaak onderzoeksactiviteiten, zoals observeren, gesprekken voeren, analyseren en experimenteren met oplossingen. Ook een secretaris/directeur heeft baat bij een onderzoekende grondhouding. Het ventileren van snelle oordelen en meningen, staat onder andere werkrelaties in de weg. In het kandidatenprogramma leren de deelnemers daarom te onderzoeken wie de mensen zijn met wie wordt gewerkt, want elk collegelid en elk managementteamlid kijkt anders vanuit opvoeding, referentiekader, kwaliteiten en culturele kenmerken van de streek waar ze zijn opgegroeid.⁸ Een secretaris/directeur kan met deze verschillen werken en ze benutten voor het werk.

Ook wil een secretaris/directeur kunnen onderzoeken welke ontwikkelingen er gaande zijn waar een lokale overheid geen vat op heeft (gehad), maar die wel consequenties kunnen hebben voor bestuur, organisatie of democratie. Denk bijvoorbeeld aan ontwikkelingen in de sociale media, economische crises, populisme, verruwing, verduurzaming, emancipatie en globalisering.

Zo'n onderzoek geeft antwoord op vragen als: Wat betekenen deze ontwikkelingen voor onze organisatie of voor de nadere invulling en uitvoering van het collegeprogramma? Een secretaris/directeur bepaalt immers de koers van de organisatie en moet de grote lijnen kunnen schetsen.

Waarnemen vanuit verschillende posities

De wereld beschouwen is één, contact kunnen maken met wie dan ook in een gemeente, is twee. Vandaar dat tijdens de 24-uurs seminars de ontbijtopdrachten luiden: spreek mensen op straat aan over hun gemeente en probeer erachter te komen wat zij mooi en/of belangrijk vinden aan de gemeente; wat zij doen voor straat, buurt, gemeente of vereniging; wat hen het meest bezighoudt over de gemeente. De les? Op straatniveau kunnen toetsen hoe daar over de gemeente wordt gedacht, levert andere kennis op dan uit onderzoeken of uit tweede hand. Het verschil zit in de directe ervaring die informatie anders kleurt.

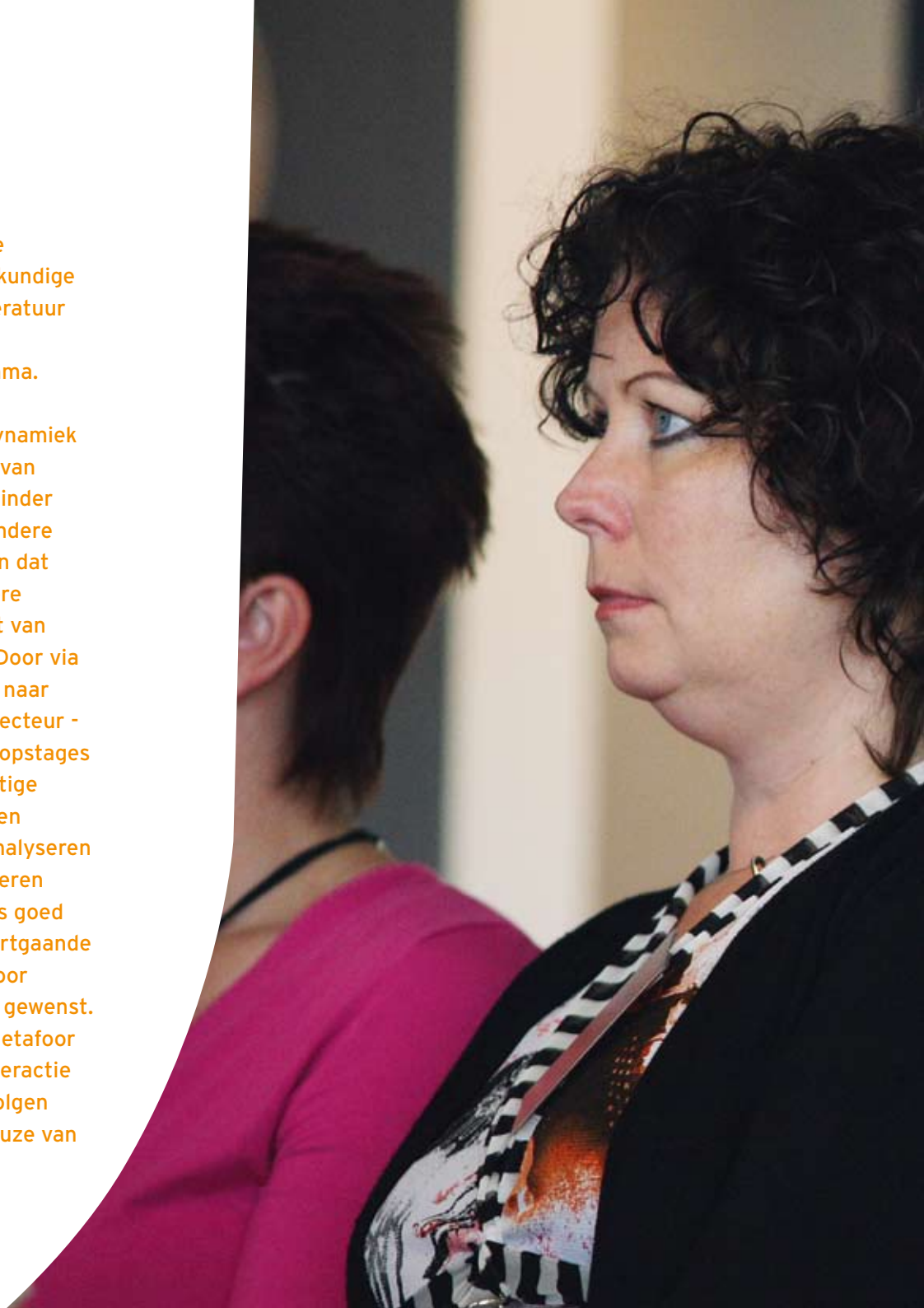
In het kandidatenprogramma leren deelnemers een dergelijk onderzoek te verrichten door gebruik te maken van de inzichten en perspectieven van anderen.

Het spel spelen

Een manier om naar het werk van een secretaris/directeur te kijken, is door hem of haar te zien als speler in uiteenlopende spellen. Deze spellen beïnvloeden elkaar en kennen allemaal hun eigen regels. In elk spel vervult een secretaris/directeur een andere rol en verricht daarmee andere handelingen. Als medespeler beïnvloedt een secretaris/directeur het verloop van een spel. Een secretaris/directeur is tevens in een positie om van een aantal spellen de spelregels zelf ter discussie te stellen en te veranderen. In het kandidatenprogramma onderzoeken de deelnemers de mogelijke verschijningsvormen van spellen die zij kunnen tegenkomen en gaan ze na wat het meespelen aan een bepaald spel van een secretaris/directeur vergt.

De spelmetafoor

De spelmetafoor is goed uitgewerkt in de relevante bestuurskundige, bedrijfskundige en organisatiekundige literatuur die wordt gebruikt in het kandidatenprogramma. De spelmetafoor maakt inzichtelijk dat er altijd dynamiek is, maar dat de ene soort van dynamiek (spelverloop) minder fundamenteel is dan de andere (spelregels veranderen) en dat elke soort dynamiek andere aandacht en acties vraagt van een secretaris/directeur. Door via de spelmetafoor te kijken naar het vak van secretaris/directeur - letterlijk tijdens de meeloopstages - ontwikkelen de toekomstige gemeentesecretarissen een instrumentarium om te analyseren wat er gaande is, te evalueren of het voortgaande proces goed verloopt en om in dat voortgaande proces te interveniëren voor bijsturing, indien nodig of gewenst. Bovendien biedt de spelmetafoor de mogelijkheid om de interactie tussen mensen goed te volgen en mee te nemen in de keuze van zetten.





Samenwerker met oog
op kostenbeheersing

De toekomst voorstellen

Het kandidatenprogramma bereidt mensen voor op de functie van secretaris/directeur. Vandaar dat deelnemers zich in elk onderdeel van het programma zich de toekomst proberen voor te stellen door zich bijvoorbeeld af te vragen: Wanneer ik in deze situatie de secretaris/directeur ben, wat doe ik dan? En wat betekent dit dan voor de mensen waaraan ik leiding geef en de mensen die opdrachten van mij krijgen? Een *Wat als ...*-spel als dit werkt goed om de verbeeldingskracht te stimuleren en mogelijke scenario's met wat kan gebeuren, onder woorden te brengen. Deze vaardigheid is in de politiek-bestuurlijke context waarin een secretaris/directeur acteert van grote waarde.

De *Wat als ...* vraag

In de module Probleemoplossend vermogen komt aan de orde dat mensen al bij de eerste stap van probleemdefiniëring, namelijk het observeren van een feitelijke toestand, verschillende waarnemingen doen. Die verschillende waarnemingen zijn terug te voeren op een aantal zaken. Bijvoorbeeld de mate waarin mensen een geordende of een ongeordende wereld tegemoet menen te treden en de mate waarin iemand de mentaliteit van een 'bewaker' of van een 'ondernemer' heeft. De eerste stap voor de deelnemers is om voor zichzelf vast te stellen hoe zij geneigd zijn te kijken. De volgende stap is dat zij zich afvragen hoe de mensen in de organisatie en in het bestuur geneigd zijn om situaties waar te nemen. Heeft de secretaris/directeur door wat de verhouding is in de manieren waarop mensen waarnemen en is deze verhouding gevarieerd genoeg om tunnelvisie te vermijden?



5

Uw nieuwe gemeentesecretaris/ algemeen directeur

eslissen

Eerste adviseur, directeur en leider zijn ... de eerder beschreven opeenstapeling van eisen maakt het uitoefenen van het vak van gemeentesecretaris/algemeen directeur met recht een uitdaging. Om het vak uitvoerbaar te laten zijn, helpt het om breder te kijken naar de situatie. Wat hebben het bestuur, de organisatie en de samenleving nodig op een zeker moment voor de komende jaren? Hoe matcht dat met de kandidaten die klaar staan om de functie te gaan uitoefenen? De praktijk leert dat het in de ontwikkelingen die gaande zijn steeds gaat om maatwerk. Welke gemeente en secretaris/directeur passen bij elkaar op een bepaald moment? Hoe lang de periode duurt dat gemeente en secretaris/directeur goed voor elkaar zijn, verschilt, al naar gelang wat er gebeurt en de mate waarin mensen en ontwikkelingen op elkaar blijven aangesloten.

In het algemeen wordt er veel van een secretaris/directeur verwacht. Elke secretaris/directeur heeft zijn of haar sterke kanten. Aan de andere kant is er de gemeentelijke organisatie en de gemeenschap. Wat hebben deze nodig op het moment dat een nieuwe gemeentesecretaris wordt aangesteld?

Daarbij gaat het om vragen als:

- Wat wil het bestuur bereiken?
 - Wat heeft de organisatie de afgelopen jaren meegemaakt en waar is deze aan toe?
 - Komen er nieuwe taken naar de gemeente toe, breidt de gemeente uit of is er juist binnenkort een fusie op handen?
- Hoe ontwikkelt zich de relatie tussen burgers, bestuur en gemeentelijke organisatie? Gaat het bij die relatie om:
 - een bestuur dat met de secretaris/directeur naar buiten wil treden?
 - verenigingen, clubs, individuele burgers die de gemeentesecretaris ook buiten hopen of verwachten te zien?
 - een organisatie waarvan de medewerkers in allerlei netwerken en organisatieverbanden zitten?
 - Zijn er belangrijke ontwikkelingen gaande op controversiële terreinen, met nieuwe communicatie vormen, met opzienbarende groepen?
 - Tussen welke andere mensen - met hun bijzondere kwaliteiten - zal de secretaris/directeur zijn of haar functie vervullen?

In 2011 ronden twee groepen het kandidatenprogramma 'Toekomst als gemeentesecretaris' af. Sommige deelnemers hebben op grond van het programma besloten dat zij eerst nog één of twee stappen in hun carrière willen zetten alvorens de stap naar secretaris/directeur te maken. Een aantal deelnemers staat klaar voor de positie van secretaris/directeur. Het woord is nu aan degenen die verantwoordelijk zijn voor hun aanstelling; de selectiecommissie van gemeenten. Wat verwacht u van de kandidaten, welk profiel van secretaris/directeur past het best bij uw gemeente?

Wij zijn benieuwd naar uw antwoord.



Bijlagen

Bijlage 1

Docenten 'Toekomst als gemeentesecretaris'

A.J. (Ad) Baijens	Hoofd Communicatie bij gemeente Breda en eigenaar van De Ruimte (communicatie-advies, training en bemiddeling). Heeft 35 jaar agogische ervaring en een therapeutische achtergrond in personal coaching. Verzorgt de keuzemodule 'Bestuurlijke en politieke sensitiviteit'.
dr. K.M. (Kilian) Bennebroek Gravenhorst	Adviseur bij PlusPulse. Werkt methodisch aan veranderingen door mensen actief te betrekken. Verzorgt de keuzemodule 'Participatieve besluitvaardigheid'.
drs. H.F.G. (Hennie) van Deijck	Programmaleider bij Publiek Domein. Bovendien directeur van Stichting Experimenten Werkgelegenheid waar ze midden in de multiculturele samenleving zit en daar vrouwen met diverse culturele achtergronden helpt zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Vormt samen met Sandra Kensen de programma-leiding van het kandidatenprogramma 'Toekomst als gemeentesecretaris'.
drs. B.M.L. (Birgit) Dewez MCM	Werkt als beleidsadviseur voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zet analyse in om mensen en organisaties tot hun recht te laten komen. Verzorgt de keuzemodule 'Communicatieve vaardigheden'.
drs. G.G.H.M. (Gabriëlle) Haanen	Is sinds maart 2009 gemeentesecretaris/algemeen directeur van de gemeente Tilburg; daarvoor 5 jaar gemeentesecretaris van Heerlen. Is sociaal-pedagoog en heeft een MBA in Business Administration. Vertelt in het 2e seminar haar professionele levensverhaal.
dr. R. (Rob) Hundman	Adviseur bij Parrèsia en gepromoveerd op het proefschrift 'Weerbarstig veranderen, paradox van de vrijheid' (2010). Verzorgt tijdens het 2de seminar de workshop 'Spelen is gevaarlijk!'
dr. S. (Sandra) Kensen	Programmaleider bij Sioo in het bijzonder voor lokaal bestuur. Begeleidt sinds 2006 de leergang Lokaal Leiderschap voor gemeentesecretarissen. Zet zich in voor democratische vernieuwing door meedoen aan het besturen van de stad. Vormt samen met Hennie van Deijck de programma-leiding van het kandidatenprogramma 'Toekomst als gemeentesecretaris'.

C.C. (Cor) Knoester	Heeft CKcoaching en werkt bij de gemeente Haarlemmermeer als manager. Leidt daar ook de pool van coaches. Wordt regelmatig gedetacheerd naar andere gemeenten om daar problemen op te lossen. Is coach voor individuele gesprekken met kandidaten.
drs. M.E. (Marlies) Koorman	Adviseur bij Greep Management en Organisatieontwikkeling. Ze ontving een onderscheiding van de gemeente Utrecht omdat zij de burgemeester 'op een doortastende en persoonlijke manier' adviseerde. Is coach bij het kandidatenprogramma.
Prof. dr. Arno Korsten	Emeritus hoogleraar Bestuurskunde aan de Open Universiteit en kent Nederlandse gemeenten van binnen. Verzorgt tijdens het laatste seminar een interactief college over de risico's van het vak secretaris/directeur naar aanleiding van zijn boek 'Sterke colleges'.
dr. H. (Hanneke) Mastik	Richtte in 1990 met anderen het Academisch Centrum voor Experimenten met Simulatie (ACES) op en is in 2002 aan de EUR gepromoveerd op het proefschrift 'Responsief simuleren; de speelruimte voor leren en sturen in meerduidige context'. Laat de kandidaten zich inleven in hun rol in de fictieve gemeente Kemperwaard.
G. (Gerrit) van Roekel	Directeur/trainer van Buro Balans. Adviseert o.a. verschillende gemeenten, de politie en grote bedrijven als Philips en Siemens over omgaan met diversiteit. Verzorgt tijdens het 3e seminar een college over pluralisme.
Dennis Steussy	Hoort bij 'The Sparringpartners' en verzorgt tijdens het 2e seminar de workshop 'Kunst van het vechten', over het aangaan en onderhouden van relaties, over betrokkenheid en weerstand.
drs. Y. (Yardena) Tanercan-Shitrit	Voormalig directeur van het Amsterdams gemeentelijk adviesbureau (AGA). Vertelt tijdens het 2e seminar haar professionele levensverhaal.

drs. T. (Trienette) Struik	Werkt vanuit VijfAdvies met managementteams en colleges van Burgemeester en Wethouders aan beter samenspel. Verzorgt tijdens het 2e seminar de workshop 'De gemeentesecretaris als Januskop?'
Prof. dr. Ing. Geert Teisman	Hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn laatste boek is getiteld 'Publiek management op de grens van chaos en orde' (2005). Verzorgt de keuzemodule 'Omgaan met complexiteit (Persoonlijk optreden)' samen met Ria Wubben.
drs. P.M.M. (Paul) Valens	Adviseur voor strategie en organisatie. Leidt strategieconferenties, geeft trainingen 'Strategisch Denken' en begeleidt managers bij zakelijke en persoonlijke strategische keuzes. Is coach bij het kandidatenprogramma.
drs. I. (Iris) de Veer	Econoom/organisatiedeskundige en werkzaam als zelfstandig coach en trainer. Geeft trainingen in persoonlijke effectiviteit, leiderschap en strategie. Verzorgt de keuzemodule 'Zelfreflectie'.
drs. I.N. (Ida) Wildeboer	Senior adviseur bij WagenaarHoes Organisatieadvies. Begeleidt afdelingen en managementteams naar de volgende stap in hun professionaliteit. Verzorgt de keuzemodule 'Probleemoplossend vermogen' samen met Stavros Zouridis.
Ria Wubben	Begeleidt vanuit Frame veranderingsprocessen bij overheden en commerciële bedrijven en leidt daarbij mensen op in het authentiek leiderschap. Verzorgt de keuzemodule 'Omgaan met complexiteit (Persoonlijk optreden)' samen met Geert Teisman.
Prof. dr. mr. S. (Stavros) Zouridis	Hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en adviseur bij WagenaarHoes. Werkt op het snijvlak van politiek, bestuur en organisatie: strategische visies, toekomstverkenningen, strategieconferenties. Verzorgt de keuzemodule 'Probleemoplossend vermogen' samen met Ida Wildeboer.

Bijlage 2

De Stagesecretarissen

Berkelland	Antje Dekker
Best	Ceciel Noordman
Binnenmaas	Carlo Post
Bolsward	Martin Fierant
Deurne	Gert Jan Kusters
Dronten	Ronald Kool
Gouda	Loes Bakker
Graafstroom, Liesveld & Nieuw-Lekkerland	Jan van Ginkel
Houten	Hans Wiegel
Hulst	Sylvester ter Wal
Leusden	Nico Versteeg
Roerdalen	Jan L'Ortije
Rotterdam-centrum	Anton van Leeuwen
Wijk bij Duurstede	Janneke Louisa-Muller
Zeist	Ineke Lissenberg

Het programmaboekje kunt u per mail opvragen bij de Vereniging van Gemeentesecretarissen.

Vereniging van Gemeentesecretarissen
Postbus 30435
2500 GK DEN HAAG
diversiteit.vgs@vng.nl
www.gemeentesecretaris.nl

Met dank aan:

Ad Baijens, hoofd communicatie gemeente Breda
Loes Bakker, gemeentesecretaris Gouda en vice-voorzitter van de VGS
Hennie van Deijck, programmaleider Publiek Domein
Jan Eshuis, gemeentesecretaris Alpen aan den Rijn
Anneke Knol, gemeentesecretaris Barendrecht
Shirley Mulder, projectmedewerker Diversiteit
Huri Sahin-Ardıç, projectleider Diversiteit

En de deelnemers van het VGS-Kandidatenprogramma.

Het kandidatenprogramma wordt uitgevoerd door Sioo in samenwerking met Publiek Domein.



Tekst: dr. Sandra Kensen, programmaleider Sioo
Fotografie: Robert Tjalondo
Ontwerp: Ontwerpwerk, Den Haag

Dit programma wordt mogelijk gemaakt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

maart 2011

