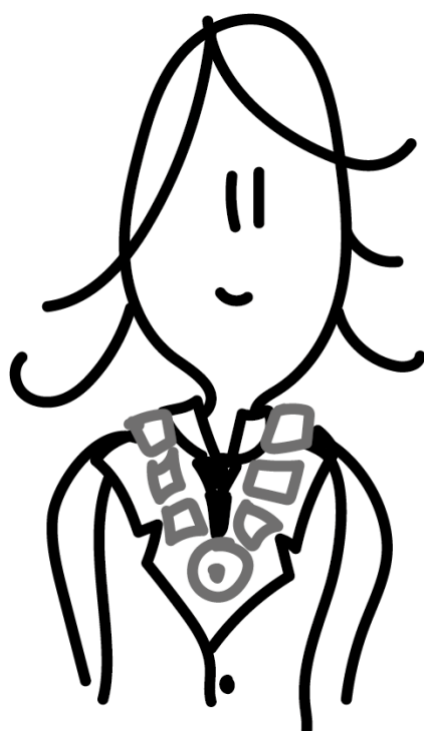


## Wie zijn de Nederlandse burgemeesters?

Een onderzoek naar persoon en competentie aan de hand van 121 Birkmanprofielen



Annemiek Meinen, de Beuk  
Hans Schonewille, BMC  
Jan Brandenburg, Birkman.nl  
November 2018

In opdracht van BZK

*Wat onderscheidt de burgemeester van andere Nederlanders? Is de burgemeester een bepaald type mens? Waarom gedijt de een in het burgemeestersambt en loopt de ander erin vast, terwijl beiden dezelfde kennis en vaardigheden hebben?*

*Het ministerie van BZK gaf aan de adviesbureaus BMC en De Beuk de opdracht te onderzoeken welke eigenschappen en vaardigheden nodig zijn voor de rol van burgemeester, in bestuur en samenleving, nu en in de toekomst.*

*Onderzoekers en adviseurs Hans Schonewille (BMC) en Annemiek Meinen (De Beuk) voerden het onderzoek uit, mede op basis van hun grote ervaring met de beroepsgroep. In samenwerking met Birkman International vergeleken Schonewille en Meinen de persoonlijkheidsprofielen (1) van 121 burgemeesters, oftewel ruim 30%, met alle beschikbare Birkman-profielen. Dat zijn er wereldwijd zo'n 5 miljoen, waarvan 100.000 van Nederlanders.*

### **De burgemeester heeft veel energie, is niet verlegen**

Op een paar punten blijken de 121 burgemeesters behoorlijk op elkaar te lijken. Ze houden allemaal van mensen, ze houden van afwisseling, hebben enorm veel energie en zijn maatschappelijk gedreven. Verlegen zijn ze allerminst en ze hebben een intrinsieke behoefte om van betekenis te zijn voor anderen. Verder verschillen de 121 burgemeesters in allerlei andere eigenschappen net zoveel van elkaar als mensen in andere beroepsgroepen. De Nederlandse burgemeesters vormen daardoor zeker geen 'eenheidsworst'.

### **Burgemeesters houden van taal**

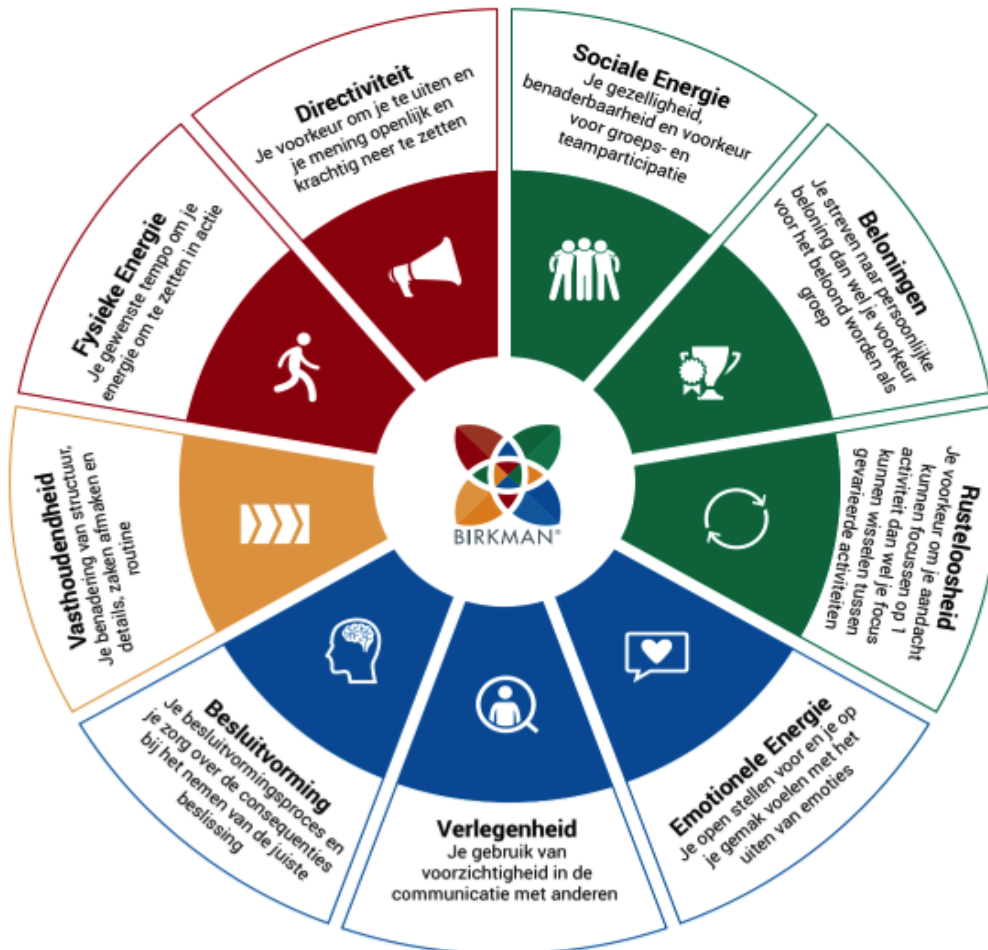
Ook is onderzocht waar burgemeesters graag mee bezig zijn. Daarin verschillen ze in enkele opzichten van de gemiddelde Nederlander. Zo houden ze meer van overtuigen en enthousiasmeren en geven ze vaker aan dat ze maatschappelijk betrokken zijn. Beide uitkomsten zijn verklaarbaar, zeker omdat veel burgemeesters eerder politiek actief waren, vaak als wethouder. Het derde opzicht waarin burgemeesters zich als groep onderscheiden is taal. Dit is minder voorspelbaar, maar kan wel in verband worden gebracht met de maatschappelijk rol die in toenemende mate van de burgemeester gevraagd wordt. Hij of zij wordt vaak geacht een verbinder en moreel leider te zijn, wat ook steeds vaker een selectiecriteria voor het burgemeestersambt is. Taalvaardigheid en taalgevoeligheid zijn belangrijke instrumenten om dit maatschappelijk appel waar te maken.

### **Anders dan de gemiddelde Nederlander?**

Het onderzoek van Schonewille en Meinen verliep via de elf aspecten van de Birkmanmethode. Hoewel er geen statistisch significante afwijkingen van het Nederlandse gemiddelde zijn, blijkt er wel in lichte mate sprake te zijn van herkenbare trends onder burgemeesters. Op de

volgende punten zijn de meeste burgemeesters iets uitgesprokener dan de gemiddelde Nederlander:

- Ze hebben meer energie. Burgemeesters zijn behalve energiek ook enthousiast en daadkrachtig. Ze zetten graag zaken in beweging.
- Bijna alle burgemeesters zijn verre van verlegen. Ze zijn spontaan, praten gemakkelijk met uiteenlopende mensen en zeggen wat ze vinden. De beroemde Nederlandse directheid in het contact is bij burgemeesters nog sterker aanwezig.
- In groepen voelen burgemeesters zich goed thuis. De gemiddelde score wijkt niet extreem af van het Nederlandse gemiddelde, maar voor geen enkele burgemeester is dit niet van toepassing.
- Praktische oplossingen staan scherp in het vizier bij de burgemeesters. Ze worden daarbij geholpen door hun overwegend nuchtere aard.
- De meeste burgemeesters vinden het belangrijk wat anderen van hen vinden. Vrouwen scoren op dit punt licht hoger dan hun mannelijke collega's.
- Veel burgemeesters bedienen zich van een krachtige, verbaal dominante manier van sturen. Daarnaast kiest ook een deel van de burgemeesters van nature voor een meer vragende, faciliterende manier van werken.
- Jonge burgemeesters, met name onder de veertig, gedragen zich iets flexibeler en minder traditioneel in hun manier van werken.



9 persoonlijkheidskenmerken die Birkman onderscheidt

### **In stressvolle situaties**

In extreme situaties is de kans groter dat mensen in stressgedrag schieten. Stressgedrag kan zich op allerlei manieren uiten. Bij burgemeesters zijn een aantal vormen oververtegenwoordigd: ze worden negatief dominant, willen overmatig controleren en worden chaotisch of rusteloos. Wat deze gedragsverandering tot stand brengt, verschilt in sterke mate tussen individuen. De redenen kunnen ver uiteenlopen: dominantie van anderen, of juist het gebrek daaraan; te veel regels of juist te weinig; te veel drukte om zich heen of juist een gebrek aan dynamiek.

Er zijn geen overeenkomsten te vinden in welke input of ruggeleuning burgemeesters nodig hebben in hun omgeving. Dit betekent dat iedere burgemeester zelf goed moet kunnen duidelijk maken wat hij of zij nodig heeft vanuit degenen die hem of haar omringen. Algemene aanwijzingen zijn niet mogelijk omdat elk individu hier andere eisen en vragen heeft.

### **Geen onderscheidende groepen binnen het totaal**

Onderzocht is ook of het selectieproces eventueel recentelijk is gewijzigd, met gevolgen voor de scores binnen de totale groep. Dat blijkt niet het geval te zijn. Er zijn geen verschillen aangetroffen tussen de scores van burgemeesters die de afgelopen drie jaar hun intrede in het ambt hebben gemaakt en de standaardgemiddelden van de hele groep. Deze uitkomst bevestigt dat het selectieproces dat leidt tot de keuzes gemiddeld erg consistent blijft.

Ook is het opvallend dat de verschillen tussen mannen en vrouwen, of tussen leeftijdsgroepen niet groter zijn dan binnen de hele groep. Hetzelfde geldt voor de grootte van de gemeente of verschillen in beroepsmatige achtergrond: ook daar zijn geen andere verschillen dan binnen het totale onderzoeksresultaat.

### **Toekomstperspectief en aangescherpte eisen**

Het tweede deel van het onderzoek betreft de eigenschappen die burgemeesters in de nabije en verre toekomst vooral nodig hebben vanwege maatschappelijke ontwikkelingen die ook het ambt van burgemeester raken. Dit deel van het onderzoek is verricht via literatuurstudie, interviews met bestuurders en gesprekken met vooraanstaande wetenschappelijke experts. De belangrijkste ontwikkelingen leiden tot de aanbeveling om nog zich verder te ontwikkelen, gericht op de volgende vier, steeds belangrijker wordende rollen.

- **Hoeder van de democratie**

De integriteit van de besluitvorming en de juistheid van elke belangenafweging zijn gewichtige elementen in het takenpakket van de burgemeester. Van hem of haar wordt verwacht om in democratische besluitvormingsprocessen nadrukkelijk(er) op te treden als voortrekker. Gelijktijdig moet de burgemeester de hoeder zijn van een zorgvuldige procesgang en een optimale betrokkenheid van inwoners, bedrijven, verenigingen, instellingen en andere partnerpartijen, zoals de regio.

- **Moreel leiderschap**

De burgemeester bekleedt een unieke symboolfunctie, omdat hij of zij de bekendste en zichtbaarste bestuurder is. De maatschappelijk trend is dat mensen meer herkenning en

zekerheid zoeken in hun omgeving, tot en met identificatie van hun burgemeester. Welsprekendheid is een eigenschap die de burgemeester hierbij zeker nodig heeft.

- **Magistratelijke uitvoering**  
De burgemeester krijgt snel meer wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van de sociale overheidstaken. Daarmee kan de burgemeester direct ingrijpen in de persoonlijke levenssfeer van inwoners. Dit vraagt om versterking van de magistratelijke (rechtsprekende) kant van het ambt.
- **Leiderschap door daadkracht en zelfreflectie**  
De publieke aandacht voor de openbare orde zal blijven groeien en vraagt van de burgemeester een rechte rug, beslissingsvermogen, initiatief en incasservermogen. Aan negatieve trends zoals ondermijning en (persoonlijke) bedreiging zal voorlopig geen einde komen. Het is een uitdaging voor de hedendaagse en toekomstige burgemeester om daaraan het hoofd te bieden. Ook moet de burgemeester zich voorbereiden om op een verantwoorde manier om te gaan met de eigen morele verontwaardiging, zeker wanneer de soevereine integriteit van hem of haarzelf en zelfs het eigen gezin in het geding komt.

### **Aangescherpte sensitiviteit is nodig**

De versterking van deze aspecten van het burgemeestersambt zullen volgens de onderzoekers vragen om een aantal andere competenties en psychologische voorwaarden.

Ook nu al moet de burgemeester gericht zijn op de inhoud van vraagstukken. Cultuur, regels, onderstromen in de samenleving, systemen en normen en waarden vergen momenteel immers al veel aandacht. Maar de burgemeester zal zijn of haar sensitiviteit op deze thema's nog sterker moeten ontwikkelen en integreren in het dagelijks denken en handelen. Van de toekomstige bestuurder wordt verwacht dat men beschikt over het vermogen om te allen tijde te anticiperen op context, sfeer, temperament en situaties. De bestuurder, en niet in de laatste plaats de burgemeester moet in staat zijn adequaat te interveniëren, en te bepalen of het accent moet liggen op luisteren of sturen naargelang de situatie. Volgens de onderzoekers wordt deze competentie belangrijker naarmate de gemeente groter is.

Zij constateren dat lenigheid in het vermogen om te veranderen van gedragspatroon - dus ook af te wijken van het eigen voorkeursgedrag indien nodig - een essentiële competentie voor de toekomst is. Daarvoor verwijzen zij expliciet naar de publicatie 'Contextueel Leiderschap' van prof.dr. Marcel Boogers ("*zorg dat je altijd en situationeel kunt schakelen in iedere setting die iets van je vraagt*") en naar het 'Stijlenboek voor burgemeesters' van drs. Gerard Schouw ("*alleen bestuurders die tussen bestuursstijlen kunnen schakelen en kunnen beoordelen in welke film ze zitten, overleven grote incidenten en crises en krijgen bestuurlijk nog iets voor elkaar*"). Om deze noodzakelijke lenigheid in praktijk te brengen is volgens de onderzoekers reflectie nodig op het eigen gewoontegedrag, op de eigen grenzen op de gehanteerde normen en waarden. Dat gaat niet vanzelf, aldus Schonewille (BMC) en Meinen (De Beuk), daarvoor zijn wel scholing en training nodig.

### **Contact en communicatie vormen de basis**

Ook wijzen de onderzoekers op het grote belang van een brede vaardigheid op het gebied van communicatie en presentatie. Het hoort nu eenmaal bij het ambt dat er dagelijks zeer uiteenlopende contacten plaatsvinden met zeer verschillende mensen in zeer uiteenlopende situaties. Van visites bij honderdjarigen, het bezoeken van slachtoffers van vreselijke ongelukken, toespraken bij herdenkingen en feestelijkheden, tot en met politieke manifestaties of het begeleiden van debatten in de raad: altijd vormen contact en communicatie de basis. De inwoners verwachten van hun burgemeester empathie, verbindingskracht, begrip en troost - juist in moeilijke situaties, bij integriteitsvragen en morele kwesties. De noodzakelijke aspecten van communicatievaardigheid zijn dan ook luisteren, overtuigingskracht, welsprekendheid en taalgevoeligheid.

## Aanbevelingen:

### **Voor BZK:**

Het onderzoek leidt tot drie centrale aanbevelingen:

1. Werk aan de taalvaardigheid van burgemeesters : “bruggen slaan met het woord, in samenhang met de thema’s participerende samenleving en moreel leiderschap”.
2. Biedt burgemeesters reflectie op de eigen persoonlijke ontwikkeling: het lerend vermogen, zeker in relatie tot een kritischer, veranderende en steeds stressvollere omgeving.
3. Zorg voor en help bij stevigheid in het functioneren: tegen een stootje kunnen, omgaan met kwetsbaarheid en lastige kwesties op de agenda zetten.

### **Voor burgemeesters:**

Blijf jezelf ontwikkelen en zorg dat je goed weet wat de veranderende omgeving van je vraagt. Reflecteer regelmatig en volg af en toe een coachings-of ontwikkelingstraject.

Ken je eigen behoeften en stuur daarop.

Voor burgemeesters die al langer in het ambt werkzaam zijn: wees alert op de invloed van macht en status op je persoonlijkheid. Blijf jezelf spiegelen, organiseer tegenspraak. Volg geregeld cursussen op het terrein van communicatie.

### **Voor selectiecommissies:**

Let goed op wat iemand nodig heeft om het beste uit zichzelf te halen. qua cultuur, manier van werken en uitdagingen. Benut hiervoor eventueel een assesment. De specifieke kenmerken van de gemeente en raad zijn daarbij het uitgangspunt. Dit houdt ook in dat de aankomende burgemeester zelf duidelijk moet maken waar zijn of haar bronnen van stress liggen en hoe hij of zij daarmee om denkt te gaan. Het vraagt van vertrouwenscommissies dat zij een scherp beeld hebben van wat zij kunnen bieden aan ontwikkelmogelijkheden.

### **Voor adviseurs en trainers van burgemeesters:**

Er wordt veel gevraagd van communicatieve vaardigheden, maar niet in termen van overtuigend praten, zoals vaak gedacht wordt. Juist vragen en luisteren verdienen meer aandacht in het ontwikkelingstraject. Bovendien moeten burgemeesters meer getraind worden in het doelgericht hanteren van verschillende communicatiestijlen: de ene keer meelevend en aandachtig luisterend, de andere keer juist stellig, duidelijk en meeslepend. Een burgemeester moet zich als het ware over de auroriteitslijn (de mate van directiviteit) heen en weer kunnen bewegen.

### **Voor de werkgever:**

Het onderzoek geeft aanleiding tot zorg over de kwaliteit van het werkgeverschap zoals dat wordt uitgeoefend door de centrale overheid. Dit betreft met name de vraag of het werkgeverschap voldoende zorgzaam is. Bovendien staat voor de onderzoekers niet vast of de selectiecommissies over voldoende talenten beschikken om de noodzakelijke competentie bij de burgemeesters-in-spe voldoende te onderkennen.



NOTEN:

1. De Birkmanmethode is een wetenschappelijke gevalideerde methode voor zelfassessment. 'Birkman' wordt in Nederland al 30 jaar en in de Verenigde Staten zo'n 60 jaar gebruikt bij persoonlijkheidsleer en -onderzoek. Het assessment geeft inzicht in de persoon: voorkeurgedrag en interesses, mentale behoeften en stressgedrag. De methode wordt sinds 2002 gebruikt bij de basisopleiding van beginnende burgemeesters, het oriëntatieprogramma voor zij-instromers en in de adviespraktijk van de onderzoekers.

*Voor informatie kunt u contact opnemen met Annemiek Meinen: 06 83004505*  
september 2018