# Vraagstukken van burgemeesters

*Een praktische gids voor het zoeken naar antwoorden*

**Annemiek Meinen**

# INHOUD


VOORWOORD 4

INTRODUCTIE 5
Ken jezelf 8
- Feedback 9
- Stressgedrag 10
- Birkman-rapport 12
De kunst van het vragen stellen 14

**Vraagstuk 1 - Jij en het ambt.** *Spanning tussen persoon en rol* 18
Persoon: Wat kenmerkt jou is wat is belangrijk voor je? 19
Persoon: Wat voor soort burgemeester wil je zijn? 20
Inhoud: Rollen van de burgemeester 20
Omgeving: Wat verwachten anderen van jou als burgemeester? 21
Systeem: Kan de burgemeester het wel goed doen? 22
Tips 23

**Vraagstuk 2 - De veranderopdracht.** *Wat kan en mag ik hier?* 25
Persoon: Waarom is het voor jou lastig? 26
Persoon: Hoe kijk jij? 26
Inhoud: Wat maakt dit vraagstuk zo complex? 27
Omgeving: Hoe zit het in deze gemeente? 28
Systeem: Welke rol en plek heb je als burgemeester? 28
Tips 30
Zijstapje: Vertrouwenscommissie 31

**Vraagstuk 3 - Gezag.** *Hoe krijg ik het en blijf ik toegankelijk?* 33
Persoon: Wanneer voel jij je gezaghebbend? 34
Inhoud: Hoe zit het met gezag en gezagswaardigheid? 35
Omgeving: Hoe kijkt de omgeving naar de burgemeester en gezag? 36
Systeem: Hoe kan gezag versterkt of ondermijnd worden? 37
Tips 39

**Vraagstuk 4 - Integriteit.** *Hoe sta ik daarvoor?* 41
Persoon: Hoe raakt dit vraagstuk jou? 42
Zijstapje: Waarden in het ambt 43
Inhoud: De complexe rol van de burgemeester bij integriteitskwesties 44
Omgeving: Hoe kijkt de omgeving hiernaar? 46
Systeem: De grenzen van het systeem 47
Tips 49

**Vraagstuk 5 - De raad.** *Hoe kan ik bijdragen aan een betere bestuurscultuur?* 53
Persoon: Hoe ben jij onderdeel van dit vraagstuk? 54
Inhoud: Het ongrijpbare van een raadscultuur 54
Zijstapje: Typen bestuursculturen 56
Zijstapje: Stijlen van raadsleden 57
Omgeving: Hoe ervaren anderen de bestuurscultuur van de raad? 59
Systeem: Rol en plek van de burgemeesters 60
Tips 62

**Vraagstuk 6 - De griffier.** *Hoe worden we een betere tandem?* 64
Persoon: Waarin raakt het jou? 65
Inhoud: De veranderende rol van de griffie en de griffier 66
Zijstapje: Bestuurlijke driehoek 68
Omgeving: Hoe kijkt en reageert de omgeving? 69
Systeem: Wat maakt dat het gaat zoals het gaat? 69
Tips 72

**Vraagstuk 7 - Het college.** *Hoe pak ik mijn rol?* 73
Persoon: Wat doet het met jou? 74
Persoon: Wat vind jij belangrijk? 74
Inhoud: Een college is een ingewikkeld team 75
Omgeving: Hoe kijkt de omgeving en waar voelt die zich verantwoordelijk voor? 76
Systeem: Waardoor worden de spanningen gevoed? 77
Tips 78

**Vraagstuk 8 - De wethouder.** *(Hoe) kan ik die coachen?* 79
Persoon: Wat doet deze wethouder met jouzelf? 80
Persoon: Wat vind je van de bestuursstijl van deze wethouder? 80
Inhoud: Waarom hanteert deze wethouder deze bestuursstijl? 81
Omgeving: Hoe kijkt en reageert de omgeving? 82
Zijstapje: Bestuursstijlen van wethouders 83
Zijstapje: Narcistisch leiderschap 85
Systeem: Welke invloed heeft het systeem op deze wethouder? 86
Tips 87
Zijstapje: Dramadriehoek 88

**Vraagstuk 9 - De organisatie.** *Kan ik iets doen in de ontwikkeling?* 91
Persoon: Waarin raakt dit vraagstuk jou? 92
Zijstapje: Verwaarloosde organisaties 93
Inhoud: Organisatieontwikkeling 93
Inhoud: Samenspel met de gemeentesecretaris 94
Zijstapje: De gemeenschappelijke organisatie 95
Omgeving: Hoe kijkt de omgeving ernaar? 97
Systeem: Plek en rol van de burgemeester 98
Tips 100

Geraadpleegde literatuur / artikelen en boeken / websites 101

DANKWOORD 105

# VOORWOORD

De afgelopen tientallen jaren is het burgemeestersambt complexer geworden, onder invloed van diverse maatschappelijk ontwikkelingen. Er zijn taken en bevoegdheden bij gekomen, er zijn grotere en kleinere crises geweest en ongetwijfeld ook weer in aantocht. Het vertrouwen in de overheid staat onder druk en daarmee ook het vertrouwen in de 'gezichten' van die overheid. Burgemeesters voelen, zien en horen dagelijks wat er in de samenleving gebeurt. Dat maakt het burgemeestersambt aantrekkelijker, misschien interessanter zelfs dan vroeger, maar soms ook pittig(er).

Ondanks de vele deskundige mensen om de burgemeester heen, sta je er als ambtsdrager soms ook alleen voor. Men kijkt toch naar de burgemeester als het niet goed gaat, als onderlinge verhoudingen vertroebelen, als nieuwe wegen gevonden moeten worden voor onverwachte uitdagingen. Maar als burgemeester ben je ook gewoon mens, een mens met vragen, innerlijke worstelingen en twijfels. Bij wie ga je te rade als je het even niet meer weet, als je behoefte hebt aan een sparringpartner?

Dit boek kan je als burgemeester hopelijk helpen om bij dilemma's en andere vraagstukken je gedachten te ordenen en jezelf de juiste vragen te (laten) stellen om weer wat spreekwoordelijke orde te scheppen in de chaos.

Dit boek is gebaseerd op waargebeurde feiten en verhalen, geschreven door onze 'juf' Annemiek Meinen. Annemiek begeleidt onder andere al meer dan 10 jaar Het Initiatief oftewel de burgemeestersklassen. Bijna alle zittende burgemeesters hebben bij haar 'in de klas' gezeten. Zij weet als geen ander met welke vraagstukken burgemeesters kunnen worstelen. En welke vragen nuttig kunnen zijn om die vraagstukken te ontrafelen.
Fijn dat die kennis en ervaring nu aan het papier zijn toevertrouwd!

We hopen dat dit 'bladerboek' jou als burgemeester - en de mensen met wie je spart - op weg helpt wanneer dat nodig mocht zijn.

*Voorjaar 2024*

**Joerie Minses**
Voorzitter van de commissie Professionalisering
van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters
Burgemeester van Heumen

**Hilde Westera**
Directeur van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters

# INTRODUCTIE

## Waarom?

Sinds 2011 ben ik met burgemeesters in gesprek over vraagstukken die hen bezighouden en soms zelfs wakker houden. Die gesprekken vinden plaats in de beslotenheid van 'klasjes' met beginnende burgemeesters, tijdens intervisie en in coachingsessies. Hoe vaak ik niet de opmerking kreeg "Jij kunt vast boeken vol schrijven over alles wat je hoort", maar telkens was mijn reactie: "Dat doe ik niet, want deze gesprekken zijn vertrouwelijk."
Totdat ik op een regenachtige najaarsmiddag achter mijn bureau zat en bedacht: "Maar in al die heel verschillende persoonlijke vragen komt een aantal onderliggende vraagstukken telkens terug!" En ik startte met schrijven.

## Wat?

Een ding was mij meteen duidelijk: als ik iets schrijf voor burgemeesters, moet het een bladerboek worden. Want de tijd om te lezen vinden ze vaak niet, dat zeggen ze me geregeld. Ik behandel in dit boek negen vraagstukken die los van elkaar gelezen kunnen worden. Het zijn vraagstukken waarvoor op voorhand geen 'goede oplossingen' bestaan, maar wel overwegingen om mee te nemen bij het zoeken naar een aanpak passend bij persoon en situatie. Bij elk vraagstuk staan daarom vragen die kunnen helpen om scherp te krijgen wat er aan de hand kan zijn. Want pas als duidelijk is waar de schoen wringt, is het nadenken over oplossingen interessant. Een bladerboek, om langzaam in te bladeren.

## Wie?

Dit boek is bedoeld om burgemeesters te helpen bij hun onderzoek naar wat er aan de hand is met waar ze last van hebben. Je kunt als burgemeester stukken die je aanspreken, lezen en de vragen aan jezelf stellen. Maar dan zul je vaak genoegen nemen met het eerste antwoord dat bij je opkomt. Zo kom je niet altijd in de verdieping en daarmee in de reflectie die nodig is om de kern van je ongemak te achterhalen. Het is krachtiger als anderen jou de vragen stellen: je partner, je collega, een vertrouweling.
Dit boek is dus wel voor burgemeesters, maar vooral om het te delen met de mensen met wie ze graag sparren, door wie ze graag scherp gehouden worden. In die zin is het een boek voor de gesprekspartners van burgemeesters.

## Hoe?

Elk vraagstuk begint bij de persoon die zich erdoor aangesproken voelt. Wat de een lastig vindt, is voor een ander totaal geen issue.
Een aanpak die de een helpend vindt, kan een ander totaal niets vinden. Omgaan met lastige situaties betekent daarom heel vaak omgaan met jezelf. Dealen met wie je bent als persoon en wat jij nodig hebt, een plek geven aan de waarden waar jij voor staat.
Daarom is een belangrijke invalshoek voor dit boek: ken jezelf. Hoe beter je jezelf kent, des te beter kun je snappen waarom iets je op een negatieve manier bezighoudt en wat voor jou goed werkt.
Bij elk vraagstuk vind je een reeks suggesties, maar niet alle tips zullen voor jou en bij jou in de gemeente werken. Maak daarom eerst een zorgvuldige analyse voordat je kiest uit de oplossingsrichtingen.

**Annemiek Meinen, voorjaar 2024**

# ANALYSE

**Zoeken naar een antwoord begint bij een zorgvuldige analyse:**

## PERSOON

Wat doet het vraagstuk met jou als mens, waarin raakt het je?
Wat vind jij belangrijk, welke waarden zijn in het geding?

## INHOUD

Wat is er complex aan dit vraagstuk?

## OMGEVING

Hoe kijken anderen naar dit vraagstuk?
Voelen anderen zich ook verantwoordelijk voor het oplossen?

## SYSTEEM

Wat is jouw plek en rol in 'het systeem', wat is de historie van het vraagstuk, welke onderliggende machtsdynamieken spelen er, wat zijn de grenzen in het systeem?

### Na de analyse vraag jezelf af:

* Wat maakt dat ik er mee zit?
* Wat doet ertoe in dit vraagstuk?
* Wat is veranderbaar?
* Wat is mijn rol en waar heb ik invloed op?

Kies op basis daarvan de **oplossingrichting** die past bij jou en bij jouw omgeving.

*terug naar de inhoudsopgave*

# **Vooraf:** *Ken jezelf*

# DIT MOET JE WEL ECHT EVEN LEZEN!

## Als je ergens last van hebt, is de eerste vraag wat dit zegt over jouzelf.

Een vraagstuk of dilemma gaat altijd ook over jezelf. Immers, jij hebt het er moeilijk mee, voor een ander zou het wellicht niet spelen. Het is dan ook belangrijk om te onderzoeken wat de vraag over jou zegt en wat jij als persoon nodig hebt om vanuit je professionele rol te kunnen blijven handelen.
In dit boekje start ik daarom steeds bij de persoon. Mijn stellige overtuiging is dat het enorm helpt als je jezelf goed kent. Niet alleen in je kenmerkende gedragingen, maar vooral ook in wat jij nodig hebt om goed te kunnen functioneren als burgemeester en wat je stressreacties kunnen zijn als het niet goed gaat.

## Kun je omgaan met feedback? Ook met tegenspraak?

Je kunt jezelf alleen maar (beter) leren kennen als je durft te luisteren naar feedback. Als je goed leert luisteren, ontdek je dat je best veel feedback krijgt op je gedrag. Die wordt alleen niet altijd nadrukkelijk verwoord. De crux is of jij feedback wilt horen en ontvangen.
Intervisie is een zachte methodiek om tegenspraak te krijgen. Als je een vraagt krijgt die je raakt, ga je nadenken en wellicht reflecteren op je eigen vooronderstellingen en gewoontegedrag.

**Vragen:**

* Wanneer heb jij voor het laatst feedback gekregen op jouw gedrag?
* Hoe reageerde je op deze feedback? Ging je uitleggen of doorvragen?
* Wat heb je gedaan met de feedback?
* Wat heeft deze feedback je geleerd over jezelf en over de ander?
* Wanneer heb je voor het laatst om feedback gevraagd?
* Kreeg je toen eerlijke feedback of praatten ze je naar de mond?

*terug naar de inhoudsopgave*

## Kun je je 'stressgedrag' managen?

De uitspraak 'ken jezelf' impliceert dat we niet echt veranderbaar zijn. Rond je 28ste is je persoonlijkheid gevormd en daar heb je het in je verdere leven mee te doen. Echte persoonsveranderingen zul je niet snel meer ondergaan, behalve bij hersenbeschadigingen of na een heftig trauma.
Wel zul je - als het goed is - een heleboel bijleren. Niet alleen kennis, maar hopelijk ook vaardigheden die je van nature minder goed afgaan. Je kunt bijvoorbeeld leren om een vraag te stellen in plaats van direct te roepen wat je vindt, terwijl dat wel je natuurlijke neiging is. We leren door te trainen en te oefenen, met name als het om communicatieve vaardigheden gaat. Daarmee vergroten we ons professionele repertoire. Maar je gevoeligheid voor bepaalde zaken en situaties zal altijd blijven. Hoogstens leer je daar misschien beter mee om te gaan.
Wat we niet kunnen leren, is ons stressgedrag te sturen. Tenminste niet in het moment dat het ontstaat. Stressgedrag kan een uitvergroting zijn van je normale gedrag of juist het tegenovergestelde ervan. Stressgedrag wordt vaak erg heftig beleefd door je omgeving en soms ook door jezelf. Als je bijvoorbeeld emotioneel gaat 'vuren', kan de omgeving daarvan schrikken. Personen die dat over zich heen krijgen, kunnen dat als indringend ervaren. Jezelf voornemen 'Ik blijf altijd netjes' helpt zolang je je rustig voelt. Maar op het moment dat je getergd bent of onder extreme spanning staat of niet lekker in je vel zit, kun je ongemerkt uit je professionele gedrag in stressgedrag stappen. Net iets feller of emotioneler dan normaal.

Omdat stressgedrag niet te sturen is, is preventie essentieel. Weet wat je nodig hebt om stress te voorkomen en zorg daar dan ook voor. Het helpt als mensen in je omgeving weten hoe stress zich bij jou uit en je attenderen op signalen van stressgedrag.
Waar iemand stress van krijgt, is voor ieder mens anders. De een krijgt stress van onzekerheid en een ander van tijdsdruk of een conflictsituatie. Daarnaast maakt het zeker ook uit hoe je los van de concrete omstandigheid in je vel zit. Als je een gespannen thuisfront hebt, zul je in je werk eerder gestrest reageren dan als er thuis geen problemen zijn. Ook trauma's uit het verleden kunnen leiden tot stressgedrag.

Uit mijn onderzoek (Wie zijn de Nederlandse burgemeesters, 2018) komt naar voren dat veel burgemeesters zich bij stress negatief sociaal dominant gaan gedragen, bijvoorbeeld door veel te zenden en weinig te luisteren. Waarschijnlijk zullen mensen het dan niet makkelijk vinden tegen je in te gaan, zeker omdat je als burgemeester sowieso al een voorsprong hebt in de gezagspositie. En dat kan zich ook tegen je keren. Wees dus alert op hoe je overkomt en wat je gedrag doet met je omgeving.
Als je merkt dat je veel stressgedrag vertoont, dan moet je je gaan afvragen of je nog op de juiste plek zit. Stressgedrag kan gevaarlijk zijn, voor jezelf maar ook voor anderen. Want los van hoe de omgeving jouw gedrag ervaart, is stress slecht voor je gezondheid. Je wordt er ziek van als het te lang duurt. En mogelijk worden zelfs anderen ook ziek van jouw gedrag.

# TIPS

Het begint met het herkennen van je eigen stressgedrag: hoe doe je als je geïrriteerd bent, niet lekker in je vel zit?

Onderzoek waardoor bij jou stress ontstaat en verken hoe je dat kunt minimaliseren. Wat heb je nodig om lekker en professioneel te kunnen werken?

Organiseer je tegenspraak: deel dit met de mensen met wie je werkt en vraag ze je erop te attenderen als ze jouw stressgedrag herkennen.

Als je eens een stressuitbarsting hebt gehad, kom erop terug en maak je excuses!

Heb mededogen naar jezelf en zorg goed voor jezelf. Zorg dat je ook werkelijk in staat bent te leveren wat er van je gevraagd wordt.

Zorg dat je voldoende tijd besteedt aan vrienden die jou goed kennen en je kunnen spiegelen op je gedrag. Een Birkman-test levert hiervoor vaak bruikbare inzichten.

In coaching kun je dieper onderzoeken wat je nodig hebt om vrolijk en gezond te blijven in het ambt en daardoor ook het beste van jezelf te leveren.

## Wat vertelt je Birkman-rapport (of een vergelijkbaar testrapport) jou over je competenties?

In 'klasjes', intervisies en coaching met burgemeesters werk ik graag met een Birkman-assessment. Deze test, gebaseerd op de persoonlijkheidsleer, biedt niet alleen zicht op je voorkeursgedrag, maar ook op wat je nodig hebt om goed te kunnen werken en op stresssignalen van jezelf waar je op bedacht moet zijn. Het rapport geeft aanknopingspunten om goed voor jezelf te zorgen en maakt duidelijk waarom een bepaalde situatie jou zo raakt of bezig kan blijven houden. De meeste burgemeesters hebben inmiddels een dergelijk rapport.

In 2018 onderzocht ik samen met BMC en Birkman.nl of er tussen burgemeesters kenmerkende overeenkomsten zijn in gedragingen, behoeften en stressreacties en hoe de uitkomst zich verhoudt tot de opgaven die de burgemeestersrol met zich meebrengt.
De kerncompetenties waar burgemeesters van nu volgens bestuurskundigen en psychologen over moeten beschikken, zijn omgevingssensitiviteit, contextueel leiderschap, communicatief vermogen en daadkracht. Wij onderzochten wat deze competenties van een persoon vragen. Welke eigenschappen helpen? Wat kan iemand in de weg zitten? Wat voor type mens past bij het ambt?
Met behulp van onderstaand schema kun je nagaan hoe jij ervoor staat volgens jouw assessment. Bedenk wel dat elke gemeente anders is en dat er dus expliciet en impliciet aan iedere burgemeester andere eisen gesteld worden.

| | Wat wordt er van een burgemeester verwacht? | Hoe is jouw Birkman-test te duiden? |
|---|---|---|
| **Omgevings-sensitiviteit** | Burgemeesters opereren in veel verschillende settingen en dat vraagt dat zij in staat zijn om afhankelijk van de context ander gedrag te laten zien.<br>Het kunnen 'lezen' wat ergens verwacht wordt, het aanvoelen van de sfeer en temperatuur in een bijeenkomst, zijn voorwaardelijk om het eigen gedrag optimaal te kunnen afstemmen. | Het helpt wanneer je als burgemeester geen uitgesproken verwachtingen hebt over de omgeving (in Birkman-termen: behoeften rond de 50). Dat stelt je in staat om je te realiseren dat mensen ook anders kunnen reageren. Wanneer je uitgesproken behoeften hebt (richting 0 of 99), pas dan op dat je er niet te vanzelfsprekend van uitgaat dat iedereen hetzelfde plezierig vindt als jij. |
| **Contextueel leiderschap** | Als burgemeesters goed aanvoelen welke gedrag een situatie van hen vraagt, zijn zij in staat om te schakelen in hun gedragsrepertoire.<br>Hiervoor helpt het als een burgemeester over een variëteit aan (gedrags)vaardigheden beschikt en daartussen bewust kan schakelen. | Als je gemiddeld scoort op gedrag en op behoeften, zul je makkelijker de energie opbrengen om af te wijken van je gewoontegedrag. Hoe extremer je scoort, des te meer energie het kost om het tegenovergestelde gedrag in te zetten. Het helpt overigens wel als jouw behoefte tegenovergesteld is aan jouw natuurlijke gedrag, omdat je dan zelf eerder beseft waarom ander gedrag helpend kan zijn.<br>Verder helpt interesse in leren en ontwikkelen hierbij natuurlijk ook erg (score zelfontwikkeling). |
| **Communicatief vermogen** | De kern van het burgemeestersambt is contact met zeer verschillende mensen in uiteenlopende situaties. In dit contact ligt een groot deel van de betekenis van het ambt. Van burgemeesters wordt verwacht dat zij met warmte, gevoel en mededogen kunnen communiceren, maar daarbij wel met beide benen op de grond blijven staan. | Hierbij helpt de score op emotionele energie (20-40).<br>Een sterke interesse in taal is ook erg behulpzaam, vooral als je moet optreden als verbinder of duider bij moeilijke situaties. |
| **Daadkracht** | Burgemeesters zijn *'in the lead'* op het terrein van openbare orde, ondermijning en de zorg voor de democratie. Met name daar wordt daadkracht van hen gevraagd. Hiervoor is nodig een rechte rug, beslissingskracht of het nemen van initiatief. Gelijktijdig hoort hier ook het omgaan met kwetsbaarheid bij, want het vraagt een groot incasseringsvermogen. | Voor het nemen van initiatief zijn snelheid in actie en besluitvorming nodig. Een hoge score op fysieke energie (meer dan 85) gecombineerd met een niet al te hoge score op besluitvorming (minder dan 35) helpt daarvoor.<br>Een niet al te hoge score op emotionele energie kan helpen om rationeel te blijven denken en handelen, ook als het persoonlijk wordt. |

*terug naar de inhoudsopgave*

**Verder lezen:**

— Publieksversie: Annemiek Meinen, Hans Schonewille en Jan Brandenbach: *Wie zijn de Nederlandse burgemeesters?* In opdracht van BZK, 2018

— Onderliggend rapport: *De Birkman-burgemeester*. Uitgave BMC, 2018
Is te vinden op de site van BZK

— Meer informatie over de Birkman is te vinden op www.birkman.nl

# **Vooraf:** *De kunst van het vragen stellen*

# DIT ZIJN VOORAL TIPS VOOR JE GESPREKSPARTNER

## EEN GOEDE VRAAG HELPT BETER DAN EEN GOED ADVIES

Wanneer iemand met een probleem bij een ander komt, is het stellen van goede vragen de essentie voor het vinden van goede oplossingen. Mensen willen zelf denken, zelf oplossingen verzinnen en niet 'gepusht' worden. Pas als je het gevoel hebt dat de gesprekspartner jou begrijpt, sta je open voor nieuwe ideeën die je dan kunt plaatsen naast de inzichten die je zelf al hebt.
Begrepen voelen ontstaat doordat je merkt dat de ander zich in jou verdiept, echt wil snappen wat er speelt en waardoor jij je ergens ongerust over voelt. En dat gebeurt vaak door het tonen van belangstelling en door het stellen van vragen, vragen zonder verkapt oordeel of oplossing. Want zodra we een vraag krijgen als "Vind je dan niet …?" of "Heb je al gedacht aan …?", schieten we direct in de uitleg- of verdedigingsmodus.

## WELKE VRAAG STEL JE EN WELKE MISSCHIEN NIET?

Dit boek heeft niet voor niets het stellen van vragen als kern. In de hoofdstukken geef ik suggesties voor vragen die gesteld kunnen worden. Misschien zijn er veel meer te bedenken of heel andere. Het gaat immers altijd om de persoon, de context, de geschiedenis en vooral de specifieke situatie. Zie de vragen als een voorbeeld, een suggestie.
Want met elke vraag die je stelt, ben je sturend bezig. Aan welk touwtje wil je trekken? Waar wil je dat de ander over nadenkt? Wat wil je dat diegene zich gaat afvragen?

# CHECK BIJ JEZELF ALS JE EEN VRAAG AAN EEN ANDER STELT:

**Weet je stiekem al waar het 'm in zit?**

Dan vind je eigenlijk dat je het beter weet. Waarschijnlijk zul je dat verbaal of non-verbaal laten merken. De ander zal zich dan direct afsluiten en gaan verdedigen. Dat helpt in ieder geval niet om diegene verder te brengen in het eigen denken en het helpt ook niet in de verbinding tussen jullie. De kunst is je eigen meningen uit te schakelen: lampjes uit. Realiseer je dat er meer kan spelen dan jij denkt te weten. Stel juist een verwondervraag. Als dat je niet lukt, zeg dan dat je een idee of misschien een verklaring hebt en vraag of de ander dat wil horen.

**Heb je er een oordeel over?**

Ook dit voelt de ander direct. Maar: is het relevant wat jij ervan vindt? Doet dat ertoe? Wat het hoogstens zegt, is dat er ook anders over gedacht kan worden. Onderzoek dat dan eens bij de ander. Wat maakt dat diegene er op deze manier naar kijkt? Welke waarden zijn in het geding? Welke emoties spelen op?

**Wat wil je nu eigenlijk weten?**

Laat het verhaal van de ander op je inwerken en denk na over de eerste vraag voordat je gaat praten. Als je de vraag niet helder hebt, bestaat het 'gevaar' dat je je eigen ervaringen of gedachtenkronkels erbij haalt en dat kleurt direct in. Wacht liever even.

# TIPS

* Stel één vraag tegelijk.
* Houd geen inleiding.
* NIVEA: niet invullen voor een ander!
* Stel eens een verwondervraag (ik begrijp het niet) of een onnozele vraag.
* Als je iets echt wilt snappen: stel drie keer de vraag 'Waarom ...?' of 'Wat maakt dat ...?'
* Luister scherp naar het antwoord, zeker als dat wat anders is dan jij had verwacht.
* Let op welke woorden de ander gebruikt en vraag daarop door; let op metaforen en krachtige termen.
* Onderzoek op welke vooronderstellingen of aannames de ander een uitspraak baseert.
* Vraag vooral ook door op de persoon (en vraag daar wel toestemming voor):
    - Wat heb je gedaan? Wat zegt dat over je?
    - Wat betekent het voor je? Wat doet het met je? Waar raakt het je?
    - Welke waarden zijn in het geding?
    - Wat herken je uit oude patronen, vroegere ervaringen?

**Over het stellen van vragen zijn goede boeken verschenen:**

- Elke Wiss legt in *Socrates op Sneakers* (2020) praktisch uit hoe vragen werken en geeft tips om bedreven te worden in vragen stellen.

- Siets Bakker onderzoekt in *Rake Vragen* (2021) hoe je met vragen beweging kunt brengen in situaties die vast zitten.

- Genieke Hertoghs laat in *Don't push me* (2023) zien hoe uitleggen juist averechts werkt als je wilt werken aan gedragsverandering. De kunst is begrijpen en waarderen, waarbij oordeelvrije vragen onontbeerlijk zijn.

VRAAGSTUK

# 1

# Jij en het ambt

## *Spanning tussen persoon en rol*

*"Dit weekend ging ik naar de verjaardag van mijn buurvrouw. Bij de uitnodiging merkte ik al dat ik wat terughoudend was. Gelukkig drink ik niet, dus daarmee kan het niet mis gaan. Eigenlijk was het best leuk. De mensen leken redelijk normaal tegen me te doen en er speelde een leuk bandje, dus ik ben lekker gaan dansen. Zegt opeens een van de gasten tegen me: 'Hé, burgemeester, tot hoe laat mag dit bandje eigenlijk doorgaan?' Ben ik zo stom om te zeggen: 'Eigenlijk tot 22 uur, maar aangezien de kermis tot 1 uur te horen is, lijkt het me voor vanavond niet zo'n thema.' Ik ga keurig om 22 uur naar huis, lig in bed en hoor in de tuin iemand zeggen: 'Nou, van de burgemeester mag de band tot 1 uur spelen, hoor!' Ik ben er nu van overtuigd dat ik in deze gemeente geen nieuwe vrienden kan en wil maken. Ze zien me toch altijd ook als burgemeester!"*

*In de leergang met net begonnen burgemeesters zien we een van de collega's steeds strakker kijken. Hij wordt ook wat bozig op de begeleidster. "Wat een onzin dat ik op mijn handen zou moeten zitten als ik iets vind in het college" en "Hoezo kan ik niet gewoon mezelf zijn, ik wil juist authentiek zijn!" Er komt wat weerwoord, maar hij kijkt strijdlustig de groep rond: "Bij ons vinden ze het juist helemaal fijn, hebben ze mijn kennis, ervaring en persoonlijkheid nodig. Ze kozen uit al die sollicitanten toch voor mij! Ik ga echt niet anders doen omdat ik nu opeens de rol van burgemeester heb."*

# ANALYSE

## PERSOON

### Wat kenmerkt jou en wat is belangrijk voor je?

Een burgemeester ben je, een baan heb je. Het burgemeesterschap is dan ook een ambt dat je bekleedt: je draagt het letterlijk uit, 24/7. Elk moment kun je aangesproken worden op het ambt, ook op een verjaarsfeestje. Als je binnenkomt, is het altijd de vraag of mensen dan jou als persoon zien binnenkomen of de burgemeester.
Hoe je daarmee omgaat, zit ook in jezelf: hoe belangrijk is het voor je om alles te blijven doen zoals je altijd deed, bijvoorbeeld dat derde glas wijn nemen, wild dansen of overal blijven roepen wat je vindt? Met jouw persoonlijkheid kleur je het ambt en dat kan op gespannen voet staan met wat de omgeving verwacht en belangrijk vindt.
Het ambt is in feite het kader waarbinnen je als persoon beweegt. Je voert niet een toneelstukje op, maar je zult je wel geregeld afvragen wat het ambt betekent voor je gedrag en hoe ver je kunt en wilt gaan. Eigenlijk is het een constante interactie in je hoofd, tussen de ideeën die je hebt over de persoon die jij bent, de ideeën die je hebt over de rol van burgemeester en wat de omgeving daarin vraagt en verwacht.

Jij kleurt als persoon het ambt en het ambt kleurt jou. Daarbij is het goed om te beseffen dat de omgeving vaak reageert op het ambt en niet per se op jou als persoon. Dat je in het zonnetje wordt gezet, dat mensen je met egards behandelen komt allemaal door het ambt dat je bekleedt. Maar het voelt als mens wel fijn. Omgekeerd gebeurt ook: je krijgt bedreigingen omdat jij toevallig de burgemeester bent, maar jij wordt wel als persoon geraakt. Dat roept ook de vraag op wat het ambt je als mens waard is.

De vraag is dus: Hoe pas jij als mens in het ambt? En hoe past het ambt jou?
Het helpt als je van tevoren weet welke elementen in de rol van burgemeester bij jou ongemak kunnen opleveren. Dan kun je je daarop voorbereiden, in elk geval mentaal, en zo nodig je maatregelen nemen.

**Verder lezen:**
De Transactionele Analyse maakt de spanning tussen rol, persoon en organisatie inzichtelijk. Een toegankelijk boek hierover:
— Anne de Graaf en Klaas Kunst: *Einstein en de kunst van het zeilen, een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende.* Uitgave SWP, 2008

### VRAGEN

Lees je Birkman-test of een andere test nog eens door en beantwoord de volgende vragen:
* Wat is voor jou belangrijk om goed te kunnen functioneren?
* Wanneer word jij gelukkig in je werk?
* Van wat voor soort situaties kun je gestrest raken? En hoe uit zich dat dan?
* Waar word je moe van? Welk gedrag wordt er dan van je verwacht?
* Wat wil je absoluut niet opgeven?

*terug naar de inhoudsopgave*

## Wat voor soort burgemeester wil je zijn?

Ieder heeft een eigen beeld/fantasie over het ambt en over hoe je dat zelf zou willen invullen. Vanuit dat beeld heb je - ooit - gesolliciteerd. Dit beeld stuurt ook jouw gedrag.
Niet alleen je persoon maar ook je opvatting over hoe een burgemeester in deze tijd in deze gemeente met deze opgaven zou moeten zijn, beïnvloedt de manier waarop jij je manifesteert. Maak je heel nadrukkelijk de keuze om een verbinder te zijn en zet je sterk in op nabijheid? Of pak je eerder de positie van 'sheriff' en stel je je directief op?
Natuurlijk zal iedere burgemeester afhankelijk van context en opgave switchen in stijlen, maar in de basis zal de een meer aandacht hebben voor de relatie en de ander meer voor de positie. Het helpt wanneer je je eigen stijl goed kent, maar ook weet dat die niet per definitie de beste is. Dan kun je ook tijdig inzien dat een andere stijl/aanpak wellicht beter zou passen. (Zie ook de Birkman-test, met name de autoriteits/directiviteitslijn.)

Ook als je denkt 'rol en persoon vallen bij mij heel goed samen', is het toch goed om jezelf onderstaande vragen eens te stellen. De antwoorden helpen om jouw beeld over de rol te expliciteren voor anderen en daarover met hen in gesprek te gaan. Kijken zij er ook zo naar of hebben zij andere beelden? (Zie ook verderop in het blokje Omgeving.)

### VRAGEN

* Wanneer vind je dat je een goede burgemeester bent?
* Waar kunnen anderen dat aan zien?
* Voor welke waarden wil je als burgemeester staan?
* Welke competenties van jou zie je als belangrijk voor deze gemeente?
* In welke situaties kies je bewust voor een ander soort gedrag dan je van nature zou doen?
* Hoe hoop je dat anderen over je praten?

# INHOUD

## Rollen van de burgemeester

Een burgemeester heeft vele taken en verantwoordelijkheden, waardoor ook de rol op verschillende momenten anders kan zijn.
Karsten e.a. onderscheiden in *Majesteitelijk en magistratelijk* (2014) al acht verschillende rollen: Burgervader/moeder, Verbinder, Vertegenwoordiger, Belangenbehartiger, Moreel leider, Handhaver, Visieontwikkelaar, Ombudsman/vrouw.
Eigenlijk zou je kunnen zeggen dat de 'rol van burgemeester' zich kenmerkt door verschillende rollen. Dat vraagt om veel stijlflexibiliteit en omgevingsbewustzijn.
Elke vertrouwenscommissie wordt geleerd dat 'het schaap met de vijf poten' niet bestaat, maar de vele taken en verantwoordelijkheden vragen verschillende 'poten'. Voor een burgemeester betekent dat per definitie: leren. De ene rol gaat je gemakkelijker af dan de andere en vind je meer of minder belangrijk. (Zie vragen in het blokje Persoon.) Ten slotte maakt de context uit: in coronatijd voelden veel burgemeesters zich geduwd in de handhavende rol, terwijl ze veel liever die van burgervader/moeder wilden pakken maar daar weinig mogelijkheden voor zagen.

*terug naar de inhoudsopgave*

**Verder lezen:**

- Niels Karsten e.a.: *Majesteitelijk en magistratelijk. De Nederlandse burgemeester en de staat van het ambt*. Uitgave Tilburgse School voor Politiek en Bestuur en DEMOS, 2014

- Het hoofdstuk *Schakelen tussen rollen* uit: André Mooij, Annemiek Meinen, Ina van Diepen en Dorien de Wit: *De magie van het ambt. Beelden van burgemeesters*. Uitgave De Beuk Organisatieadvies, 2013

### VRAGEN

- Op welke rol of rollen wordt vooral een beroep gedaan?
- In welke rol voel je je he t meest op je gemak?
- Welke rol wil je meer aandacht geven?
- Welke rol vind je lastig?
- Wat heb je geleerd in het schakelen tussen de rollen?

## OMGEVING

### Wat verwachten anderen van jou als burgemeester?

Over een burgemeester bestaan veel klassieke beelden, maar grosso modo zien we wel dat het burgemeestercorps diverser wordt. Het is gewoner geworden dat een burgemeester vrouw of jong is of een migratieachtergrond heeft.
Naast deze algemene ontwikkelingen zijn er ook culturele verschillen en beelden over wat een goede 'leider' is: is dat een daadkrachtige directieve persoon of is dat iemand die de verbinding en het draagvlak zoekt? Deze beelden hangen samen met de historie van de gemeenschap, maar zeker ook met (positieve of negatieve) ervaringen met vorige burgemeesters en met wat nodig is voor de opgaven die deze persoon belangrijk vindt. Per definitie bestaan er verschillende perspectieven op het verwachte leiderschap van de burgemeester en zijn deze mede ingekleurd door verschillende belangen. Erkenning en herkenning daarvan helpt.

### VRAGEN

- Zijn er in het verleden akkefietjes geweest met een burgemeester? Wat was er toen in het geding? (En wie speelden daarin een rol?)
- Wat voor zaken haalt de lokale krant altijd naar voren als het gaat om de burgemeester?
- Hoe formeel/informeel reageren mensen in de ambtelijke organisatie op de burgemeester?
- In hoeverre ben jij anders dan je voorganger en heb jij andere behoeften aan ondersteuning en feedback?
- Krijg je makkelijk feedback, zeggen mensen wat ze belangrijk vinden en nodig hebben?
- Welke waarden zijn belangrijk in de gemeenschap en hoe verhouden die zich tot jouw waarden? Waar schuurt het?

Onderscheid (voor zover aan de orde) bij de beantwoording van deze vragen raad, college, organisatie, pers en inwoners.

*terug naar de inhoudsopgave*

## SYSTEEM

### Kan de burgemeester het wel goed doen?

Tot slot blijft het altijd belangrijk om je te realiseren dat er grenzen zijn aan wat jij als persoon teweeg kunt brengen. Grenzen van het instituut burgemeester, maar ook grenzen in 'het systeem'. Iedereen kent het verhaal dat er op een bepaalde plek in een organisatie steeds maar managers sneuvelen: de één werd ziek, de ander beviel niet en een derde had opeens een andere baan. Als dit drie keer gebeurt, is er bijna altijd iets mis in 'het systeem'. Dit geldt net zo voor burgemeesters. Als er veel wisselingen zijn geweest, is het goed om na te gaan waar dat mee samenhangt. Veel CdK's zijn zich bewust van dit fenomeen en vragen dan een waarnemer om te onderzoeken wat maakt dat de rol van burgemeester in die gemeente niet gepakt kan worden en hoe de burgemeester daar weer tot zijn recht kan komen. Zijn er bijvoorbeeld ondermijnende krachten (onderkoningen, antidemocratische invloeden), voelen mensen zich bedreigd door de positie van de burgemeester, is er veel onkunde die men wil beschermen, hebben mensen het vertrouwen in de democratie of de rol van de burgemeester verloren, et cetera. Wat zijn dus de onderliggende systemische invloeden die het ambt ondermijnen dan wel ondersteunen?

**VRAGEN**

* Welke posities moeten beschermd worden (in college, raad, organisatie, gemeenschap)? Waar mag je absoluut niet aan komen?
* Mogen mensen fouten maken in de ogen van anderen?
* Is er een cultuur van leren?
* Durven mensen reflectief te zijn naar hun eigen bijdrage en rol?
* Hoe is het gesteld met het vertrouwen van de inwoners in de lokale democratie: waar winden ze zich over op, waar leunen ze op?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

*terug naar de inhoudsopgave*

# TIPS

## JEZELF KENNEN

Doe een Birkmantest (of een andere goede persoonlijkheidstest) en bespreek die met een erkende coach om scherp(er) te krijgen waar jouw aandachtspunten liggen in de rol van burgemeester.

Als je al eerder zo'n test hebt gedaan, lees dan de resultaten nog eens door. Misschien wil je partner/goede vriend(in) ook meelezen.

## GOED VOOR JEZELF ZORGEN

Zorg dat je stoom kunt afblazen in een veilige omgeving. Zorg dat er ruimte is in je agenda voor activiteiten die jou energie opleveren.

Wees niet te streng voor jezelf: als iets heftig voor je was, zoek dan steun of hulp.

Zorg ook voor je plezier: welke activiteiten vind je echt leuk om te doen? Overleg met college of secretaris of je daar een grotere rol in kunt nemen.

Bescherm jezelf: ga na waar je kwetsbaarheden zitten en deel dit met mensen die je vertrouwt of verken ze in intervisie/coaching. Je hoeft niet overal maar tegen te kunnen!

Als je ziek bent, kom dan pas terug als je echt weer beter bent. 'De Burgemeester' is er dan weer en de 'net herstellende persoon' wordt snel niet meer gezien.

Zorg dat je basis in orde is: veiligheid, gezin, een sociale omgeving waarop je kunt terugvallen.

**NGB-Service**

Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters heeft personen op afroep beschikbaar die vertrouwelijk met een burgemeester kunnen sparren. Zo is er een geestelijk verzorger en zijn er daartoe opgeleide vertrouwenscollega's die kunnen luisteren en adviseren bij agressie en intimidatie.
Bel hiervoor met de directeur of OOV-adviseur van het NGB. Ook kan het NGB helpen zoeken naar een collega-burgemeester met vergelijkbare ervaringen.

## JE ALTIJD BEWUST ZIJN VAN JE ROL

Als rol en persoon voor jouw gevoel naadloos samenvallen, pas dan op! Het gaat uiteindelijk vrijwel altijd om de rol en niet om jou als persoon. Als je dit niet voor jezelf kunt scheiden, zul je als persoon meer dan nodig geraakt worden als het mis gaat.

## WERKEN AAN OMGEVINGSSENSITIVITEIT

Haal geregeld feedback op en maak hierbij een onderscheid tussen rol en persoon. Rol: Wat zou een burgemeester hier moeten doen? Wat verwacht(te) jij van de burgemeester in deze situatie? Persoon: Hoe deed ik het? Hoe kwam ik over? Wat zou ik nog meer kunnen doen?

Als je nieuw bent en merkt dat jouw stijl anders is dan je voorganger, zoek dan een balans tussen 'invoegen' en 'stelling nemen'. Te lang observeren en invoegen heeft als risico dat je te weinig profiel en daarmee statuur ontwikkelt, te snel stelling nemen komt al snel over als autoritair en dan dreigt het gevaar van isolering of afrekening.

## WERKEN AAN STIJL- EN ROLFLEXIBILITEIT

Volg een ondersteunende opleiding voor onderdelen in het ambt die je minder vanzelf afgaan.

Check geregeld in de omgeving wat ze verwachten en onderzoek wat dit vraagt van jou: wat past je, wat vind jij belangrijk en wat heb je nodig om verder te ontwikkelen?

Organiseer intervisie met een of meer collega's, al dan niet onder begeleiding. Collega's zijn jouw 'peer' en voor hen is het delen van (ook ingewikkelde) ervaringen vaak een feest van herkenning.

*terug naar de inhoudsopgave*

Collega's hebben misschien al eens iets vergelijkbaars meegemaakt, hebben een ander perspectief of weten je creatief te bewegen naar een oplossing.

Bel ook eens iemand uit een heel andere setting, bijvoorbeeld uit het bedrijfsleven of een bestuurder van een maatschappelijke organisatie om mee te sparren.

Bereid je psychologisch voor op een situatie die voor jou ongemak kan opleveren: beeld je de situatie in (maak een filmpje in je hoofd) en bedenk wat die situatie met je doet en hoe jouw stressreactie zich zou kunnen uiten. Hoe zou je willen dat je dan reageert? Wat helpt? Door het voor te bereiden zul je het in de situatie zelf eerder herkennen en kunnen bijsturen. Maak als je dat prettig vindt, een stroomschemaatje met 'what-if' vragen.

VRAAGSTUK

# 2

# De veranderopdracht

## *Wat kan en mag ik hier?*

*"De profielschets leek precies op mijn lijf geschreven. Ze wilden aan de slag met participatie en organisatieontwikkeling en de vertrouwenscommissie vroeg mij de boel in beweging te brengen. Ik zag allerlei kansen.*
*Maar... al behoorlijk kort na mijn installatie kreeg ik een flinke aanvaring met de gemeentesecretaris. En het college is ook niet echt enthousiast te krijgen. Ik heb nog een tijdje gedacht: 'Kom op, zo snel laat je je niet uit het veld slaan. Ze willen verandering en daar zit altijd iets lastigs aan, dus een beetje weerstand hoort erbij.' Maar het is zo anders dan ik verwacht had, dat ik me afvraag of ik niet een heel verkeerde keuze heb gemaakt."*

*"In de profielschets stond heel duidelijk dat ze aan de slag willen met de bestuurscultuur. Dat was voor mij een enorme trigger om te solliciteren, want ik heb daar veel ideeën over. Maar nu ik hier een paar maanden zit, merk ik niets meer van deze intentie. Ja, ze wijzen naar elkaar, maar echt iets veranderen? Het doet ook wat met mijn energie en enthousiasme, want als ik hier niet mee aan de slag mag, blijf ik het dan wel leuk genoeg vinden?"*

terug naar de inhoudsopgave

# ANALYSE

## PERSOON

### Waarom is het voor jou lastig?

In dit soort casussen gaat het om (meestal nieuwe) burgemeesters die enthousiast werden van een profielschets waarin ze een veranderopdracht lazen, of zich uitgedaagd voelden door gesprekken met de vertrouwenscommissie. Voor sommigen een belangrijke reden om juist in deze gemeente te solliciteren en huis en haard op te pakken voor deze uitdaging. Hoe zuur is het dan als blijkt dat de werkelijkheid weerbarstiger is dan voorgespiegeld, dat niet iedereen staat te juichen bij de veranderingsgezindheid van de burgemeester. Of nog sterker, als je stuit op gesloten rijen.

De eerste vraag om te onderzoeken is wat dit met jou doet. Wat maakt dat je het lastig vindt dat de werkelijkheid anders blijkt dan je had verwacht? Blijkbaar raakt het jou in iets. En wat betekent het voor jou als persoon als je moet bijschakelen?

#### Vragen

* Waarin raakt de veranderambitie jou als persoon (drive, ervaring)? In hoeverre is die ambitie ook jouw persoonlijke ambitie?
* Hoe erg is het voor je als de situatie blijft zoals die nu is? (Dus als die hele veranderopgave in de ijskast verdwijnt?)
* Welke waarden zijn voor jou bij dit vraagstuk in het geding?
* Wanneer voel je je mislukt rondom deze opgave?
* Voel je haast, heb je het gevoel dat je snel met 'resultaten' moet komen?
* Hoe kwetsbaar voel je je?
* Hoe moeilijk is het voor je om niet met veranderen bezig te zijn?

### Hoe kijk jij?

Een volgende vraag is hoe jij kijkt en beoordeelt wat er gebeurt. Blijkbaar heb je het gevoel dat mensen de veranderopgave toch niet willen, maar waar maak je dat uit op? Kan het ook zijn dat je in het gesprek met de vertrouwenscommissie niet alles goed gehoord hebt, dat je zo enthousiast werd waardoor je de mitsen en maren niet opving? En hoe problematisch is de situatie nu echt? Kan het zijn dat je er overgevoelig bent voor als iets niet gaat zoals jij denkt?
De vraag is vooral: hoe kijk jij, wat zie je en wat zie je niet? Wat wil je zien en wat wil je misschien niet zien?

#### Vragen

* Wanneer realiseerde jij je dat de werkelijkheid anders is dan je had gedacht? Waar kwam dat door?
* Wat voor conclusie trok je toen?
* Hoe hoopte je dat het zou zijn? Wat is daar toch wel van aanwezig?
* Denk je dat het zonder de veranderingen die jij voor ogen hebt, helemaal mis zal gaan?
* Heb je het idee dat er een machtsstrijd gaande is waar je geen grip op kunt krijgen?
* Komt het vaker voor dat je verwachtingen niet uitkomen?
* Hoe reageer je in het algemeen wanneer je weerstand ondervindt?

# INHOUD

## Wat maakt dit vraagstuk zo complex?

Nu wat duidelijker is waar het schuurt, is het goed om uit te zoomen: wat is er sowieso ingewikkeld aan dit vraagstuk en op welke onderdelen daarvan zit jouw ongemak?
Bij veranderopgaven wordt al snel gewezen naar anderen en is zelfreflectie altijd wat lastiger (jij doet immers je best). De raad zal dus eerder wijzen naar de ambtenaren/griffie/college dan de hand in eigen boezem te steken. En dat geldt omgekeerd natuurlijk ook.

Elke veranderopgave is per definitie complex, omdat het altijd gaat over gedrag en over erkenning. Tegelijkertijd gaat veranderen ook weer niet over de persoon, want het veranderdoel draait uiteindelijk om (het verbeteren van) de prestaties van de gemeente. Het plan zal er dus op gericht zijn hoe de organisatie van mensen daar op de beste manier aan kan voldoen. En dan gaat het over rollen, procedures en afspraken. Dat noemen we het systeem. En het systeem doet weer iets met hoe personen werken en zich gedragen (en dat is niet altijd logisch). De clou is: hoe werkt dat op elkaar in?
Er zijn niet voor niets veranderboeken over volgeschreven. Veranderen verdient veel onderzoek en aandacht en een continue reflectie (werkt het zoals we willen, waarvoor helpt het wel en waarvoor niet, wat zijn de bijeffecten et cetera).

**Verder lezen over veranderen:**

- John P. Kotter en D. Cohen: *Het hart van de verandering*. Boom, 2010
  Dit wat oudere boek biedt nog steeds een handzaam overzicht van aandachtspunten in veranderingsprocessen.

- Leon de Caluwé en Hans Vermaak: *Leren Veranderen*. Kluwer, 1999
  Ook dit wat oudere boek blijft behulpzaam: het onderscheidt vijf verander-strategieën of interventies.

- Wouter Hart: *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Vakmedianet, 2012
  Een veel gebruikt boek in gemeenteland om bij organisatieontwikkeling de opgave in plaats van het systeem leidend te laten zijn.

### Vragen

* Wat is de urgentie van de veranderopgave? Door wie wordt die gevoeld? Is er sprake van externe druk?
* Hoe verhoudt de veranderopgave zich tot andere prangende opgaven?
* Is er een gedeelde wens of een gedeeld perspectief?
* Is helder wat de opgave vraagt in termen van concrete gedragsveranderingen, competenties en ondersteunende afspraken?
* Hoe ingrijpend zal de verandering zijn en voor wie in het bijzonder?
* Hoe weet je wat er werkt?

*terug naar de inhoudsopgave*

# OMGEVING

## Hoe zit het in deze gemeente?

Een nieuwe burgemeester stapt op een rijdende trein. Sommige mensen werken er al jaren en hebben met elkaar een manier van werken ontwikkeld die blijkbaar bij hen past en waar ze ook trots op zijn. Want als de werkwijze niet goed was, waarom zouden ze die dan niet veranderd hebben? Er zijn dus altijd veel mensen die er baat bij hebben dat het blijft gaan zoals het gaat. Natuurlijk is er ook altijd sprake van macht en belangenstrijd. En er is vast ook veel gewoontegedrag.
Een belangrijke vraag om te stellen is dus: Wat zegt dit vraagstuk over je omgeving? Maar ook, hoe kijkt de omgeving naar de veranderopgave?

### Vragen

* Wat zijn de voordelen van de huidige situatie? Wie heeft daar baat bij?
* Wie kan zich benadeeld of aangesproken voelen door de verandering?
* Wie hebben baat bij de verandering?
* Wie voelen zich naast jou ook eigenaar van de veranderopgave?
* Zijn er verschillen in belangen te onderscheiden binnen college, raad, gemeentesecretaris en organisatie?
* Zijn er oude trauma's die hier een rol kunnen spelen? (zowel ten aanzien van het vraagstuk als ten aanzien van de rol van de burgemeester)
* Wat is er op dit terrein gebeurd voordat jij kwam? Kan er sprake zijn van verandermoeheid?
* Wat verandert er wel? En wat helpt daarbij?
* Hoe wordt er in deze gemeente geleerd?
* Hoe open en transparant is de cultuur?
* Hoe veilig voelen mensen zich om te zeggen wat ze vinden?
* Hoe kijken anderen (collegeleden, gemeentesecretaris, griffier, raadsleden) naar de veranderopgave?
* Wat hoor je in de manier waarop anderen in de organisatie over de veranderingen spreken? (enthousiasme, moeheid, verlangen, apathie?)
* Wat maakt eigenlijk dat deze verandervraag zo bij jou wordt gelegd?

# SYSTEEM

## Welke rol en plek heb je als burgemeester?

Als de weerstand die je ervaart nog steeds niet helemaal inhoudelijk en relationeel verklaarbaar is, speelt er blijkbaar meer. Vaak zijn dat zaken die samenhangen met macht, ordening, overtuigingen over wat 'hier' wel en niet werkt, dieperliggende emoties en/of trauma's uit het verleden. In jargon spreken we dan ook wel over wat er onder water speelt: dat wat je niet - of in elk geval niet direct - ziet, maar wat wel bepaalt hoe het gaat. Als nieuwe burgemeester zie je in het begin vooral wat er boven water is: de afspraken bijvoorbeeld en wat mensen zeggen. Na verloop van tijd begin je steeds meer te ontdekken wat er onder water speelt.
Zeker als je nieuw bent, speelt de voorgaande burgemeester nog een belangrijke rol. Niet alleen

in hoe mensen kijken en wat ze verwachten van een burgemeester, maar ook in hoe alles rondom 'de burgemeester' georganiseerd is. Hoe langer de voorganger er zat, hoe dieper dit ingesleten is, zowel cultureel als organisatorisch.

Tegelijkertijd heb je als nieuwe persoon in een organisatie, zeker in de rol van burgemeester, direct invloed op het hele systeem. Want een burgemeester heeft een hiërarchisch belangrijke rol, niet alleen in de overheidsorganisatie, maar ook in de gemeenschap. Mensen kijken naar wat de burgemeester doet met wat zij belangrijk vinden en met wat zij gewend zijn of waar ze op hopen. Dit alleen al brengt beweging. Sommigen zullen blij zijn, anderen houden hun hart vast of gaan in verzet en er zullen er ook zijn die hun schouders ophalen of geen verschillen zien.
Kern van het systemisch denken is ordening: wat doet jouw intrede met de ordening in het systeem (macht, invloed, samenspel) en hoe verhoudt zich dat tot de natuurlijke orde die men gewend is? Dit speelt bijvoorbeeld sterk als een burgemeester heel anders is dan de voorganger. Of anders dan wat mensen verwachten van een burgemeester. Jouw komst brengt altijd een verstoring teweeg, die al dan niet welkom is. Het helpt wanneer je begrijpt hoe dat in jouw geval zit.

### Vragen

* Wat is de plek van de burgemeester in deze gemeente (los van jou als persoon)?
* Welke ervaringen zijn er met voorgaande burgemeesters in positieve of negatieve zin?
* In hoeverre is het beeld van de voorgaande burgemeester nog steeds dominant in hoe er naar je gekeken wordt?
* Waarin ben jij anders? Wie zal nu moeten opschuiven of krijgt juist meer plek?
* Welke plek wordt jou in je rol tot nu toe gegund?
* Wat zijn belangrijke bepalers in dit systeem? Hoe werkt macht hier? Langs welke lijnen? (inhoud/overtuigingskracht/hiërarchie/leeftijd/spelgedrag)
* Wat is hier de trots? Waar haalt men erkenning uit? Wat doet men goed, vindt men zelf?
* Wat is de angst? Waar ontstaat snel gedoe over?
* Hoe zeker zijn mensen over hun positie?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

terug naar de inhoudsopgave

# TIPS

## REFLECTIE OP JEZELF: DRIVE, ROL EN COMPETENTIES

Zie jouw ongemak als signaal, duw het niet weg. Bespreek dat in coaching of intervisie.

Zorg dat je goed in beeld hebt waarom het gaat zoals het gaat en wat daarin van jou verwacht wordt. Wees je bewust van meerdere perspectieven.

Ga bij jezelf te rade wat het voor jou betekent: wat past bij jouw drive, bij je competenties, waarin moet je stretchen en wat heb je nodig om dat te kunnen doen?

Onderzoek met een coach wat het van jou vraagt om te schakelen en vooral ook hoe je zorgt dat je het leuk blijft vinden.

Organiseer je tegenspraak goed en zorgvuldig! Realiseer je dat je veel niet weet of ziet. Wat gebeurt er onderhuids? Het helpt je om niet overvallen te worden door tegenstand. Dan is het vaak te laat.

## WEES ROLBEWUST IN RELATIE TOT ANDEREN

Waak ervoor om op de stoel van de gemeentesecretaris en de griffier te gaan zitten. Maar vraag hen wel hoe zij de profielschets en de opgave aan jou lezen en hoe zij hun eigen rol daarbij zien. Mocht je twijfels hebben aan hun intenties/functioneren, ga dan niet te snel over één nacht ijs. Immers, dat zij in jouw ogen niet functioneren, heeft vaak ook een systemisch oorzaak; het zit lang niet altijd in het 'poppetje'. Onderzoek gedegen hoe het komt.

Houd de driehoek dichtbij: investeer in de samenwerking (ook op persoonlijk niveau) en werk eraan dat de driehoek een klankbord kan worden waarin gereflecteerd wordt op de opgaven en ieders rol en aandeel daarbij.

## CONTRACTEER EN HERCONTRACTEER OVER DE VERANDEROPGAVE

Contracteer en hercontracteer: deel met de vertrouwenscommissie je waarnemingen en bespreek hoe dit de veranderopgave wel of niet verandert. Bespreek ook hun rol daarbij! Je kunt de vertrouwenscommissie ook zelf bijeenroepen. Zorg er in ieder geval voor dat je jaarlijks een gesprek met de commissie hebt (zie ook het zijstapje Vertrouwenscommissie).

Vraag - naast griffier en secretaris - ook het presidium en het college hoe zij de opgave in de profielschets beleven, wat ze daarin van jou verwachten. Vertel ook hoe jij ernaar kijkt en wat jij daarbij wel en niet kunt bieden en zeker ook van hen verwacht. Wees zakelijk. Plan geregeld momenten om hierover te spreken en eventueel bij te stellen. En zorg dat de afspraken op papier komen.

Houd een logboekje bij van deze gesprekken met de vertrouwenscommissie. Noteer ook de reacties, niet alleen de afspraken. En lees dat boekje nog eens terug.

Als het echt moeilijk wordt, licht dan de CdK in. Bespreek met de CdK scenario's en vraag welke rol de CdK voor zichzelf ziet.

*terug naar de inhoudsopgave*

# ZIJSTAPJE
# VERTROUWENSCOMMISSIE

De vertrouwenscommissie bestaat uit raadsleden die van de raad de opdracht hebben gekregen om de nieuwe burgemeester te selecteren op basis van een door de raad vastgestelde profielschets.
De bedoeling is dat de burgemeester met de vertrouwenscommissie in gesprek blijft over verwachtingen, ambities en (persoonlijke) uitdagingen. Deze gesprekken zijn geen functioneringsgesprekken, maar klankbordgesprekken. Dus uitdrukkelijk tweerichtingsverkeer, met gelijkwaardigheid als basis (zie Handreiking BZK). Dit is in die zin anders dan het sollicitatiegesprek (waarin de vertrouwenscommissie wel een beoordelende rol had: 'Dragen we jou wel of niet voor?') en het herbenoemingsgesprek (waarbij overigens het uitgangspunt is dat de burgemeester wordt herbenoemd, tenzij). Niet alle leden vinden het even makkelijk om uit de rol van beoordelaar te stappen en in de rol van gesprekspartner. Daarbij speelt ook dat de meeste leden weinig ervaring hebben in het voeren van zulke gesprekken, waardoor die vaak wat 'amateuristisch' verlopen. De griffier kan hier een belangrijke ondersteunende rol bij spelen (zie Tips).

Wat de gesprekken met de vertrouwenscommissie lastig kan maken, is dat de commissie maar een deel ziet van wat de burgemeester doet. Met name de inspanningen rondom veiligheid zijn vaak niet zichtbaar, net zo min als de rol in het college.
Het wordt helemaal lastig als leden van de vertrouwenscommissie een eigen politieke agenda lijken te hebben tijdens de gesprekken.
Daarnaast gebeurt het ook geregeld dat leden van de vertrouwenscommissie wisselen. Zo kan het zomaar zijn dat de hele vertrouwenscommissie - zeker na verkiezingen - uit andere personen bestaat dan degenen die de burgemeester hebben aangenomen.

## TIPS voor het klankbordgesprek

- Bereid het zorgvuldig voor jezelf voor. Bedenk ook wat jij eruit wilt halen. Deel jouw reflectie eventueel aan het begin of vooraf met de commissie.
- Bespreek met de griffier hoe die de vertrouwenscommissie ondersteunt in de voorbereiding van de commissie. De griffier kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de vertrouwenscommissie ook input van anderen (politie, college, inwoners, samenwerkingspartners in de regio) ophaalt. Ook is het belangrijk dat het gesprek goed gestructureerd wordt. Eventueel kan de griffier de commissie een training gespreksvoering aanbieden.

- Maak er een tweezijdig gesprek van: ook de raad heeft een rol in hoe het gaat, wat heeft die te doen in de benoemde opgaven? Pas ervoor op dat de bal niet eenzijdig bij de burgemeester wordt gelegd.
- Contracteer en hercontracteer. Zeker als er in de vertrouwenscommissie nieuwe mensen zijn, is het goed die mee te nemen in de gemaakte afspraken en wat ze betekenen voor hoe jij je rol tot nu toe invult. Als de vertrouwenscommissie daar veranderingen in wil, is dat een tweezijdige afspraak.
- Lees de notulen (gemaakt door de griffier) zorgvuldig na alvorens deze vast te stellen. Als de vertrouwenscommissie zaken van je vraagt waar je niet aan kunt of wilt voldoen, bespreek dat dan met de CdK.
- Ga voor jezelf na hoe afhankelijk/onafhankelijk je je voelt: hoe graag wil je blijven, ten koste van wat en wat is jouw grens?
- Als het spannend lijkt te worden, kun je voorstellen een onafhankelijke gespreksleider aan te stellen. Je kunt eventueel ook een coach meenemen, die bijvoorbeeld let op de gelijkwaardigheid en de toon in het gesprek.
- Als je het gevoel hebt dat leden van de vertrouwenscommissie jouw gezag willen ondermijnen, bespreek dit dan tijdig met de CdK.

**Verder lezen:**

— *Handreiking burgemeesters: benoeming, herbenoeming, klankbordgesprekken en afscheid*. Brochure Ministerie van BZK, 2020 (Deze handreiking wordt geregeld herzien.)

— Sabine van Zuydam: *Burgemeester ben je - en je kunt het ook worden.* Uitgave Necker van Naem, 2021

VRAAGSTUK

# 3

# Gezag

## *Hoe krijg ik het en blijf ik toegankelijk?*

*"Ik riep in een overleg iets wat me wel leuk leek, meer bedoeld als bijdrage aan een brainstorm. Bleek de week erna dat allerlei ambtenaren aan het werk gezet waren om het 'plan' in werking te zetten! Ik schrok me rot. Zo heb ik wel geleerd dat ik in de rol van burgemeester niet zomaar meer een wens of gek idee kan uiten, want voor je het weet gaan ze voor je rennen. Dat was ik zeker niet gewend in voorgaande rollen."*

*"Binnen de raad en het college krijg ik geen positie. In de gemeenschap gaat het super-goed, daar dragen ze mij op handen, maar in politiek spelen andere processen. Het gaat achter mijn rug om, in de klankbordgesprekken vertellen ze me vooral wat ik allemaal anders moet doen. Het helpt in ieder geval niet dat ik vrouw ben (in een omgeving met bijna alleen mannen) en ook uit een ander deel van het land kom."*

# ANALYSE

## PERSOON

### Wanneer voel jij je gezaghebbend?

De rol van burgemeester geeft statusmacht. De beginnende burgemeester die zich verwondert over de impact van de eigen woorden, heeft vaak de reflex om die invloed te nivelleren. Het is in onze cultuur ongemakkelijk om puur op basis van status invloed uit te oefenen. Maar die status heeft wel een functie, want burgemeesters hebben weinig feitelijke macht en hun invloed zullen ze vooral moeten uitoefenen langs de lijn van gezag. Als je te veel nivelleert, verlies je doorzettingsmacht op momenten dat dat nodig is. Andersom geldt ook: als je te veel macht naar je toe trekt, zul je meer moeite krijgen met de verbindende rol.

De meestal automatisch verkregen (status)macht brengt ook een verantwoordelijkheid met zich mee. Met macht moet je goed kunnen omgaan. Macht kan leiden tot machtsverslaving. Mensen hebben de neiging om de macht die ze eenmaal hebben, te willen behouden en vergroten. Uit breinonderzoek blijkt dat macht ook echt 'lekker' is, doordat er dopamine wordt aangemaakt. Macht kan leiden tot arrogant en egocentrisch gedrag. En dan zullen mensen minder snel naar je willen blijven luisteren.

Macht die je hebt, moet je kunnen waarmaken. Macht is namelijk niet hetzelfde als gezag. Gezag moet verdiend worden, het is aan de ander om jouw gezag wel of niet te aanvaarden, het is vrijwillig aanvaarde invloed van jou over die ander (bijvoorbeeld van de overheid over de burger). Machiavelli stelde al dat enkel het uitoefenen van macht niet voldoende is om het volk tevreden houden. Gezag is dus relationeel en het is er niet automatisch. De rol helpt wel, want op basis van het feit dat jij burgemeester bent, dichten anderen je al kwaliteiten toe. Soms stoelt je gezag overigens ook op andere statusgevoelige kenmerken zoals leeftijd, geslacht, voorkomen.

De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) constateert dat het gezag van de overheid en instituties onder druk staat. Mensen zijn minder snel dan vroeger geneigd om het gezag van overheidsdienaren te aanvaarden. Er ontstaat een grotere groep 'gezagskritische' burgers, die scherper kijkt naar de hoe mensen de hen toevertrouwde rollen persoonlijk invullen. Iemands persoonlijke kwaliteiten worden daardoor belangrijker voor het verkrijgen van gezag. Overheidsdienaren, en dus ook burgemeesters, moeten als mens (en als professionele groep) in deze tijd harder werken voor het verkrijgen van gezag.

Startvraag is: wanneer voel je je als persoon in je rol gezaghebbend?
Wat heb jij als persoon nodig om je gezaghebbend te voelen zodat je je rol goed kunt uitvoeren op het moment dat dit van je gevraagd wordt? Dat kan in allerlei situaties spelen: als je een toespraak houdt na een emotioneel drama of als je vandalen toespreekt of de raadsvergadering voorzit. Want als jij je niet gezaghebbend voelt, 'ruiken' anderen dat en ben je je gezag kwijt.

*terug naar de inhoudsopgave*

**Verder lezen:**

- André Mooij, Annemiek Meinen, Ina van Diepen en Dorien de Wit: *De magie van het ambt. Beelden van burgemeesters*. Uitgave De Beuk Organisatieadvies, 2013 Vooral interessant voor dit thema zijn hoofdstuk 2 Baas van de gemeente en hoofdstuk 3 Koningin en sheriff.

- Raad voor het Openbaar Bestuur: *Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur*. Uitgave ROB, 2022

- Kijk ook eens op www.beroepseer.nl. Daar staan veel interessante publicaties over de rol van gezag bij (overheids)professionals.

## Vragen

* Merk je dat anderen naar je luisteren als dat nodig is?
* Vinden anderen het makkelijk om je tegen te spreken?
* Voel je je competent?
* Merk je dat kenmerken van jou als persoon je soms in de weg zitten om gezaghebbend te zijn? Denk aan: sekse, etniciteit, leeftijd, uiterlijk voorkomen.
* Waar zit jouw achilleshiel: wanneer kunnen mensen jou echt persoonlijk raken/kwetsen?
* Doe je anders als je de keten om hebt?
* Wat doet het met je als je niet als burgemeester herkend wordt?
* Vind je het moeilijk als jouw mening er niet toe doet?

# INHOUD

## Hoe zit het met gezag en gezagswaardigheid?

De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) bracht in 2022 een lezenswaardig signalement uit over gezag: *Gezag Herwinnen. De gezagswaardigheid van het Openbaar bestuur*.
In de definitie van de ROB is gezag het vrijwillig aanvaarden van macht door burgers. Zonder gezag rest de overheid alleen nog passiviteit of het gebruik van dwang. Als de overheid gezaghebbend is, houden burgers zich uit zichzelf aan verkeersregels en betalen ze netjes hun belasting. Als je een gezaghebbende burgemeester bent, verlopen de raadsvergaderingen soepel en de besluitvorming in het college zorgvuldig. En ook zullen burgers zich iets aantrekken van je adviezen zoals bijvoorbeeld in de coronatijd aan de orde was.

Gezag valt en staat bij de wederkerige relaties tussen zij die gezag verlenen (veelal burgers) en zij die gezag dragen (overheid). De ROB maakt een onderscheid tussen feitelijk gezag en gezagswaardigheid. Feitelijk gezag gaat over de bereidheid van anderen (burgers) om het gezag te aanvaarden. Dat iemand veel gezag toegeschreven krijgt (op basis van status, gender, leeftijd et cetera), betekent niet per se dat die persoon dat ook waard is of - zoals het ROB stelt - gezagswaardig is.

De ROB onderscheidt drie criteria voor gezagswaardigheid:

1. Bekwaamheid: Weet iemand die het voor het zeggen heeft, waarover die spreekt? Denkt deze persoon ook op lange termijn?
2. Betrouwbaarheid: Zegt iemand die het voor het zeggen heeft, wat die denkt en doet die wat die

terug naar de inhoudsopgave

zegt? Zijn de besluiten rechtvaardig?
3. Betrokkenheid: Staat deze persoon in verbinding met degenen over wie diegene macht uitoefent? Weet deze persoon echt wat er speelt?

### Vragen

* Welke kennis en vaardigheden bezit je om het ambt goed te kunnen vervullen? Weet je ook wat je niet (voldoende) weet of beheerst?
* Door welke waarden laat je je leiden? Ben je altijd in staat om rechtvaardig te handelen?
* Spreek je met de mensen over wie het gaat? Weet je wat hen beweegt en wat de consequenties zijn voor hen?
* Kun je uitleggen waarom je handelt zoals je handelt? En kun je dit verbinden aan de waarden van het openbaar bestuur (zoals beschreven in de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur) en van jouw gemeenschap?

## OMGEVING

### Hoe kijkt de omgeving naar de burgemeester en gezag?

In de vorige serie vragen onderzochten we vooral de gezagswaardigheid. Maar - zoals de ROB stelt - het is lang niet altijd zo dat mensen die gezagswaardig zijn, ook feitelijk het gezag krijgen. En ook het omgekeerde komt voor: mensen die niet gezagswaardig zijn, krijgen soms wel feitelijk gezag.
Dus is ook de vraag: hoe is het gesteld met het feitelijke gezag van een burgemeester in jouw gemeente? Bij wie heb je als burgemeester min of meer automatisch aanzien en gezag en bij wie moet je daar hard voor werken?

De lokale context bepaalt heel veel. In de ene gemeente wordt enorm tegen de burgemeester opgekeken, terwijl in een andere gemeente de omgang veel amicaler is.
En ook worden bepaalde achtergrondkenmerken van een bestuurder in de ene gemeente meer gewaardeerd dan in de andere gemeente. Dat alles maakt uit voor de hoeveelheid gezag die je als burgemeester als het ware in de schoot geworpen krijgt en op welke fronten je je best zult moeten doen om gezag te verwerven.

### Vragen

* Hoe wordt in je gemeente aangekeken tegen de rol van de burgemeester, los van de persoon die het ambt bekleedt? Welk gedrag verwachten mensen van een burgemeester?
* `Wanneer zijn de ogen vooral gericht op de burgemeester?
* Heeft het lokale bestuur gezag in de gemeente? Zien mensen het verschil in

verantwoordelijkheden van het college en de raad en die van de burgemeester?
* Wat moet je in deze gemeente doen om van je voetstuk te vallen?
* Laten raadsleden/collegeleden/burgers zich door jou tot de orde roepen? Wie wel en wie niet? En waarom wel en niet?

* Spreken mensen in jouw gemeente vooral over jou als persoon of over De Burgemeester als instituut?
* Zijn er mensen die er baat bij hebben dat de burgemeester aan gezag inboet?

## SYSTEEM

### Hoe kan gezag versterkt of ondermijnd worden?

Verschillende onderzoekers - niet alleen die van de ROB - constateren dat het gezag van de overheid tanende is. Daar hebben burgemeesters relatief minder last van dan andere politieke ambtsdragers. De rol alleen al maakt dat veel mensen welwillend zijn om het gezag van de burgemeester te aanvaarden. Dat geldt overigens ook voor rechters. Toch geven ook veel burgemeesters aan dat hun gezag onder druk staat.

Idealiter is iemand een gezagswaardige burgemeester die ook feitelijk gezag krijgt. Maar meestal schuurt het wel ergens. Want gezag is er niet meteen bij het aantreden, het ontwikkelen ervan is een proces van vallen en opstaan. Een nieuwe burgemeester zal moeten bewijzen bekwaam, betrouwbaar en betrokken te zijn.
Het kan ook gebeuren dat een burgemeester aan gezag inboet. Wanneer door een ongelukkige situatie mensen gaan twijfelen aan diens bekwaamheid, betrouwbaarheid of betrokkenheid. Of wanneer het gedrag op een bepaald moment haaks staat op verwachtingen die mensen hebben over gezagswaardigheid, omdat het te amicaal of juist veel te strikt gevonden wordt. Het gezag van een burgemeester kan ook ondermijnd worden als er een onderhuids machtsspel gaande is. Zie hierover ook vraagstuk 1 over de spanning tussen persoon en rol.

Tot slot kunnen maatschappelijke beelden die niets te maken hebben met de drie bovengenoemde criteria van het ROB, een gezagspositie ondermijnen of versterken. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de stem (een resonerende zware stem komt gezagwekkend over), het uiterlijk (groot kan als imposant ervaren worden) en leeftijd (flink jong wordt niet als gezagswaardig gezien). Maar ook komt het nog steeds voor dat burgemeesters harder moeten werken om gezag te krijgen alleen maar vanwege hun sekse of etnische achtergrond of seksuele voorkeur. (Zie het boek *De zeven vinkjes* van Joris Luyendijk.) Het lastige hierbij is dat de meeste mensen zullen ontkennen dat iemands stem, uiterlijk, sekse, achtergrond of seksuele identiteit uitmaakt voor het gezag dat zij diegene toebedelen. Ze zullen waarschijnlijk verwijzen naar de criteria van de ROB. Maar hoe is dan te verklaren dat mensen die niet gezagswaardig zijn, wel feitelijk gezag krijgen en mensen die wel gezagswaardig zijn, niet of heel moeilijk?

### Vragen

* Zijn in je gemeente de mensen die feitelijk gezag hebben, ook gezagswaardig?
* Krijg je het gezag dat past bij je gezagswaardigheid?
* Hoe ondermijnen of versterken maatschappelijke beelden je gezagspositie (stem, uiterlijk, sekse, etniciteit, seksuele identiteit, leeftijd etc.)? Welke beelden hierover zijn dominant in de gemeenschap?
* Is je partijkleur of de religie van invloed op je feitelijke gezag?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

*terug naar de inhoudsopgave*

# TIPS

## WERKEN AAN EIGEN GEZAGS-WAARDIGHEID

De basis is ervoor zorgen dat je voldoende in huis hebt om gezaghebbend te zijn als het nodig is.

Reflectie: Evalueer je functioneren geregeld. Bespreek je ervaringen met iemand met kennis van zaken die je vertrouwt. Wat deed je goed, wat miste je, wat kan jou helpen?

Leren: Volg geregeld een opleiding, niet alleen omdat je concreet ergens in tekortschoot, maar ook om te achterhalen wat je nog meer zou kunnen weten (je weet niet wat je niet weet) en kunnen. Blijf werken aan je vaardigheden.

Valkuilen: Weet van jezelf waar je valkuilen liggen. Lees je Birkman-test (of een andere persoonlijkheidstest) nog eens na en kijk vooral naar de directiviteitslijn: Ben je eerder stellend of juist vragend? Waar moet je moeite voor doen? Volg een ondersteunende opleiding om jezelf daarin te trainen.

Aandacht: Kijk eens naar je agenda: hoe is de balans binnen-buiten? Wat zijn voor jou cruciale dossiers en heb je voldoende ingangen bij de mensen over wie die gaan? Luisteren deze mensen naar jou? (Dit gaat onder andere over betrokkenheid, waar de ROB aan refereert.)

Coaching: Neem een coach in de arm. Of doe mee aan intervisie of volg een opleiding voor leiderschapsontwikkeling, voor het krijgen van persoonlijke rust en stevigheid.

Uitstraling: Maak gebruik van ondersteunende instrumenten die horen bij de rol van burgemeester om extra gezag uit te stralen als dat nodig is. Een burgemeester heeft niet voor niets een keten, daarmee wordt de gezagspositie onderstreept. Gebruik deze bewust en dus soms ook niet! Denk verder aan kleding (waar je je in ieder geval lekker in voelt), inrichting van je werkruimte, inrichting van de zaal en hoe je daar wilt staan/zitten bij een belangrijke gelegenheid, hoe naaste medewerkers in het openbaar met je omgaan (wil je met u of jij aangesproken worden et cetera).

Last-resort: Ga je pas bemoeien met een vastgelopen conflict als ambtenaren en wethouders er niet meer uitkomen. Zorg dat jouw aanwezigheid echt wat te betekenen heeft en dat er dan dus spijkers met koppen geslagen worden.

Dwang: Ga gepast om met dwangmiddelen, maar schuw ook niet ze in te zetten indien nodig. Evalueer dit wel zorgvuldig en doe aan nazorg. Breng dit ook eens in bij intervisie.

Gezagswaardig bestuur: Bespreek met het college en de raad hoe zij voldoende gezagswaardig kunnen zijn. Laat je inspireren door het ROB-rapport.

## WERKEN AAN FEITELIJK GEZAG

Vervolgens is het aan anderen om het gezag te aanvaarden. Daar kun je zelf ook het een en ander in doen.

Verwachtingen: Wees je bewust van hoe anderen aankijken tegen de rol van burgemeester en wat ze van jou als persoon verwachten. Niet alleen in verantwoordelijkheden en taken, maar ook in tone of voice en type leiderschap. Bespreek dit af en toe in het college, in de raad en in de justitiële en bestuurlijke driehoek.

Schakelen: Leer te schakelen in gedrag. Werk aan je procesvaardigheden en zet het gedrag in dat past bij de omgeving en de opgave waar je op dat moment in werkt. Weet goed in welke gremia jouw natuurlijke gedragsstijl goed past en waar je moet overschakelen naar een andere gedragsstijl.

Media: Laat je gevoel van gezag niet ondergraven door negatieve berichten op sociale media. Lees die dan ook niet allemaal. Laat eventueel de communicatieafdeling je informeren als er een bericht is dat belangrijk is voor je.

*terug naar de inhoudsopgave*

Rol: Realiseer je dat veel negatieve kritiek niet om jou als persoon gaat, maar om de rol die een burgemeester nu eenmaal heeft. (Zie ook vraagstuk 1 over de spanning tussen persoon en rol.)

Ondermijning: Wees alert op ondermijnende machtsdynamieken. Bespreek dit fenomeen eens in de bestuurlijke driehoek. Als het echt te gortig wordt, deel je zorgen dan met de CdK.

Gezag is niet alles: Realiseer je dat gezag hebben verslavend kan werken. Het voelt fijn dat mensen naar je luisteren en dienstbaar om je heen zwermen. Wees je bewust dat het gevoelde gezag grotendeels samenhangt met de rol van burgemeester en maar weinig met jou als persoon. Zorg dat je naast je leven als burgemeester nog genoeg vindt waar je voldoening uit haalt, zodat er ook een leven na het ambt bestaat.

VRAAGSTUK

# 4

# Integriteit

## *Hoe sta ik daarvoor?*

*"Een raadslid heeft een van mijn wethouders beschuldigd van niet-integer gedrag. Ik weet waarover het gaat en de aantijging is volkomen uit de lucht gegrepen. Dus heb ik - na het vooronderzoek zoals in ons protocol staat - de melding ongegrond verklaard. Maar nu richt dat raadslid zijn pijlen op mij. Inmiddels heeft de pers er ook lucht van gekregen. Andere raadsleden en met name het presidium willen hun handen er niet aan branden."*

*"Wij hebben hier een dorpscultuur: alle raadsleden zijn wel ergens lid van of zitten in een bestuur. Dat beïnvloedt ook wat ze in de raad inbrengen. Soms vind ik dat ze over de rand gaan, maar ik krijg dit moeilijk bespreekbaar. Ze zien zichzelf als volksvertegenwoordigers die staan voor bepaalde belangen binnen de gemeenschap. Ze zien mij dan opeens als 'Randstedeling' die de normen en waarden van de gemeenschap niet begrijpt. Ik moet echt laveren en ik voel dat ik moet uitkijken. Ik wil er ook niet te vaak een punt van maken, omdat mijn herbenoeming er weer aan komt."*

# ANALYSE

## PERSOON

### Hoe raakt dit vraagstuk jou?

Als het woord integriteit om de hoek komt kijken, gaan direct alle seinen op rood. Een verwijt over niet-integer gedrag kan mensen krenken tot in hun diepste wezen. Want integriteit is niet alleen de belangrijkste waarde in het openbaar bestuur, maar ook van ons als mens. Je zou kunnen zeggen dat integriteit staat voor ons 'geweten': je gedrag is in lijn met de waarden waar jij als persoon voor staat. Het maakt dat je jezelf in de spiegel kunt aankijken, dat je jezelf waardevol vindt, dat je 'naar eer en geweten' het goede doet, dat je betrouwbaar bent en dus ook dat je bijdraagt aan een - in jouw ogen - betrouwbaar openbaar bestuur.
Een gesprek over integriteit roept daarom al snel veel emoties op, niet alleen bij de aangesprokene maar ook in de omgeving. Grote woorden vallen, relaties kunnen voor altijd breken en mensen kunnen eraan onderdoor gaan, los van de uitkomst van de eventuele integriteitsonderzoeken.

Daarbij komt dat het niet altijd eenduidig is wat wel en niet integer gedrag is. Wetten en voor een deel ook de gedragscodes geven grenzen aan, maar daarbuiten zijn er nog vele 'grijstinten'. Immers, integer gedrag heeft een belangrijke morele dimensie en is gebaseerd op waarden. Waarden van jou als mens, waarden die horen bij je rol en de setting, waarden in de gemeenschap en waarden in de tijdgeest. Integriteit is iets wat beweegt in tijd en context en wat altijd onderwerp van gesprek is. De discussie vindt plaats op de rand tussen zwart en grijs.

Als integriteit in het geding is, is de burgemeester aan zet. Want, zo staat in de Gemeentewet: 'Een burgemeester bevordert de bestuurlijke integriteit van de gemeente.' (Artikel 170 Gemeentewet) Dit betekent dat je als burgemeester altijd moet opletten. Voor je het weet, ontploft de situatie of slijpen er gewoontes in die niet passen bij een betrouwbaar bestuur. En ook jij wordt geraakt, als mens - zeker als er ook pijlen op jou gericht worden - maar ook in de waarden waarvoor jij staat als het gaat om het openbaar bestuur. Waar de ene burgemeester een bepaalde klacht onzin vindt, zal een ander daar wel op aanslaan. Dat beïnvloedt (in ieder geval onbewust) de manier waarop je het aanvliegt. Ook al heb je als burgemeester 'slechts' een faciliterende/regisserende rol, jouw normen en waarden trillen mee in je aanpak.
Daarom is altijd de eerste vraag: wat is de bril waardoor je kijkt en hoe beïnvloedt die jou? Waar ligt bij jou de grens, als mens en in je rol? Wanneer sla jij op tilt als er getwijfeld wordt aan jouw integriteit?

### Vragen

**Waarin raakt het jou als persoon?**

* Roept het vraagstuk bij jou emoties op? Zo ja, waardoor worden die getriggerd?
* Roept het vraagstuk bij jou vraagtekens op? Merk je dat je er meteen iets van vindt?
* Welke waarden worden bij jou geraakt in dit vraagstuk (onderscheid persoon en rol)?

*terug naar de inhoudsopgave*

* Lukt je het om in deze casus persoonlijke afstand te nemen?
* Heb je het gevoel dat jij - bij dit vraagstuk - ook zomaar beschuldigd kunt worden van niet-integer gedrag? Waar ben je dan bang voor?
* Hoe onafhankelijk voel je je erbij? Merk je een terughoudendheid bij het oppakken van deze kwestie?

**Hoe kijk jij?**

* Staat de integriteitskwestie in jouw opinie op zichzelf of zie je het als een uitvloeisel van de raads/bestuurscultuur?
* Op welke waarden wil jij als burgemeester te allen tijde staan (zie ook de waardenkaart hiernaast)?
* Hoe zie je je rol en verantwoordelijkheid als burgemeester bij dit vraagstuk?

**Als jijzelf wordt aangesproken op niet-integer gedrag**

* Kun je makkelijk uitleggen waarom je gehandeld hebt zoals je hebt gehandeld? Zou je dat ook in de lokale krant zetten?
* Zou je het over vijf jaar ook nog kunnen verdedigen?
* Door welke waarden en overtuigingen heb jij je laten leiden?
* Waar zit jouw persoonlijke ongemak? Welke waarde heb je minder een plek gegeven in je afweging of is mogelijk geschonden?
* Lig je wakker van de aantijging?
* Word je getriggerd door het woordgebruik, de manier waarop het wordt geformuleerd?
* Wat is het ergste waar ze jou van zouden kunnen beschuldigen?

# ZIJSTAPJE

## WAARDEN IN HET AMBT

Het NGB heeft onderzocht welke waarden burgemeesters in het ambt belangrijk vinden en die geordend en vertaald naar opvattingen. Je bewust zijn van de waarden die in het geding zijn, helpt bij het maken van afwegingen. Ook is het goed om scherp te krijgen hoe de relatie is tussen de waarden die samenhangen met het ambt en die van jou persoonlijk en in de gemeenschap. De uitgebreide inventarisatie is te downloaden: Waarden van het Nederlands burgemeestersambt. (NGB, 2020)

**WAARDENKAART**

Welke waarden vinden mensen belangrijk voor het ambt van de burgemeester?

**Vrijheid**
- Autonomie
- Keuzevrijheid
- Lef
- Privacy
- Verscheidenheid
- Zelfbeschikking

**Recht vaardigheid**
- Gelijkheid
- Proportionaliteit
- Solidariteit
- Wederkerigheid

**Puurheid**
- Beschaving
- Harmonie
- Matigheid
- Onkreukbaarheid
- Zuiverheid

**Loyaliteit**
- Eigenheid
- Gemeenschappelijkheid
- Saamhorigheid
- Verbondheid

**Hiërarchie**
- Bescheidenheid
- Gezag
- Orde
- Status
- Vertrouwen
- Zeggenschap

**Empathie**
- Betrokkenheid
- Dienstbaarheid
- Geborgenheid
- Verantwoordelijkheid

**Continuïteit**
- Rust
- Stabiliteit
- Zelfredzaamheid

**Kwaliteit**
- Betrekkelijkheid
- Deskundigheid
- Menslijke maat
- Transparantie
- Zorgvuldigheid

**Nut**
- Doelmatigheid
- Doeltreffendheid
- Rekenschap
- Vooruitgang

*Naar de Waardenkaart van het Nederlands burgemeestersambt*

In het Wegingskader goed bestuur (2022) biedt het ROB mooie handvatten voor het maken van afwegingen. Hierin worden de publieke waarden van de rechtsstaat, van democratie en van bestuurlijk vermogen uitgewerkt (2022).

## INHOUD

### De complexe rol van de burgemeester bij integriteitskwesties

Volgens de politieke integriteitsindex zijn er meer integriteitszaken dan ooit. Bestuurskundigen stellen dat dit komt door de toegenomen aandacht ervoor. Zij zien een verband met de herijking van bestuur en samenleving. Heres (2023) spreekt van "[...] een noodzakelijk debat voor het aanscherpen en ontwikkelen van de publieke moraal en is daarmee een onderdeel van een gezond bestuurlijk bestel in beweging." De jaarlijks gevoerde gesprekken in gemeenteraden over integriteit kunnen hier een voorbeeld van zijn.

De toegenomen aandacht leidt tot een bewuster bestuur. Dat zien we bijvoorbeeld aan de wijzigende normen over wat wel en niet kan: een kaartje van een lokale aannemer aannemen voor de skybox van een eredivisieclub was tien jaar geleden nog heel gewoon, maar kan nu echt niet meer vanwege de grotere kans op kwetsbaarheid. Een ander voorbeeld is dat grensoverschrijdend gedrag als onder-

terug naar de inhoudsopgave

deel van de integriteitsvraag wordt gezien. Hierbij kan het gaan over me-too-klachten maar ook over bejegening en leiderschapsstijlen. Met alle discussie vandien, want wat is het verschil tussen grensoverschrijdend en ongewenst gedrag? De bewustwording is ook terug te zien in gedragscodes: daarin voegen steeds meer gemeenten een paragraaf toe over omgangsvormen in de raad.

Tegelijkertijd zien we ook het omgekeerde: ongefundeerde beschuldigingen van niet-integer gedrag, integritisme genoemd. Effectief om een tegenstander monddood te maken, maar iemand beschuldigen zonder bewijs is net zo goed niet-integer. Het leidt in de praktijk tot veel werk (niet in de laatste plaats van de burgemeester), veel onmin en energieverlies, onnodige kosten (bijvoorbeeld voor onderzoeken) en vaak ook tot verlies van - goede - mensen. Het schaadt het aanzien van de democratie en daarmee de democratie zelf.

Voor burgemeesters is het omgaan met integriteitsvraagstukken een vast onderdeel van hun werk geworden. De rol van de burgemeester hierbij is wel een complexe. De burgemeester heeft als taak de bestuurlijke integriteit te bevorderen, maar is nadrukkelijk niet verantwoordelijk voor het gedrag van anderen en ook geen (onderzoeks)rechter. Raadsleden en bestuurders gaan over hun eigen gedrag en zullen daar zelf verantwoording over moeten afleggen. Het oordeel over een integriteitsschending is aan de raad (en kan daarmee onderdeel van de politiek zijn). De burgemeester velt dus geen oordeel over de inhoud van een concrete zaak.

Wel ben je aanspreekbaar op wat je hebt gedaan om integer gedrag te bevorderen, hoe je hebt gewerkt aan een integere politieke cultuur, hoe er wordt omgegaan met - vermeende - schendingen en hoe de nazorg georganiseerd is. Dit betekent dat je niet over de inhoud van concrete zaken gaat, maar wel over integere politiek en integer gedrag in het algemeen en dat je een boegbeeldrol pakt in het uitdragen van goed bestuur. Van jou wordt verwacht dat je initiatief neemt voor het ontwikkelen van goede integriteitssystemen (zoals gesprekken/trainingen daarover, het opstellen van gedragscodes en protocollen, het instellen van integriteitscommissies) en dat je de processen daarvan bewaakt. De burgemeester is dus verantwoordelijk voor het proces, maar niet voor de schendingen zelf.
In de praktijk kan dat tot lastige spanningen leiden.

Zeker als jouw waarden over integer/goed bestuur niet overeenkomen met hoe de raad of de collegeleden daarover denken. Tot waar valt iemand aanspreken onder het beschermen van democratische en bestuurlijke waarden en waar gaat het over in een - politiek ervaren - stellingname? Je bent en blijft altijd afhankelijk van andere actoren. (Zie verder onder het kopje Omgeving.)

Burgemeesters kunnen zelf ook onder vuur komen te liggen. Soms als een onderdeel van 'integritisme" zoals in het eerste voorbeeld, waarin jouw handelen iemand in de weg zit. Maar het kan ook gebruikt worden als 'stok om mee te slaan' als men niet meer zo tevreden is over jou als burgemeester. Een verdwenen bonnetje is zo uit de kast getoverd. Natuurlijk kun je ook zelf ter verantwoording geroepen worden als je niet zo zorgvuldig bent omgegaan met het afwegen van de (professionele en publieke) waarden voor je handelen.

Leonie Heres benoemt in haar proefschrift (2023) drie spanningsvelden om het geregeld over te hebben:

1. *Netwerkbewustzijn: de spanning lokale worteling versus belangenverstrengeling*

Waar ligt de grens tussen belangen behartigen en belangenverstrengeling? En hoe ga je om met 'de schijn tegen'?

2. *Grenzen aan het politieke spel: professionele omgangsvormen versus politiek opportunisme*

Wat is politiek geoorloofd en wanneer worden morele grenzen overschreden? Wat is er minimaal nodig aan een sociaal en psychologisch veilige omgeving om een inhoudelijke strijd om ideeën mogelijk te maken?

3. *Rolzuiverheid: politiek primaat versus loyale tegenspraak door ambtenaren*

Hoe zorg je dat ambtenaren kritische tegenspraak kunnen en vooral durven te leveren? En hoe ga je vervolgens om met deze geluiden? Welke plek krijgen die in het debat en de besluitvorming?

### Vragen

* Waar gaat het integriteitsvraagstuk over? Welke normen en waarden worden geschaad in relatie tot de wet, landelijke codes voor goed openbaar bestuur en de lokale gedragscode? Welke publieke belangen zijn in het geding? En hoe groot zijn die? Welke inhoudelijke spanning zit onder het vraagstuk?
* Is er mogelijk sprake van integritisme?
* Waarom is het een integriteitsvraagstuk en niet iets anders, zoals disfunctioneren, onhandigheid of zelfs dommigheid?
* Waarom ben jij aan zet en niet de politieke partij?
* Is er sprake van doelgericht of ondoordacht gedrag?
* Hoe verhoudt dit gedrag zich tot eerdere gesprekken, onderlinge verhoudingen en de omstandigheden?
* Is er sprake van strafbaar gedrag? (Zo ja, dan is het een zaak voor het OM.)
* Wat is de eerste stap volgens het - door de raad opgestelde - protocol hoe om te gaan met een klacht?
* Lig jij ook onder vuur?

## OMGEVING

### Hoe kijkt de omgeving hiernaar?

De samenwerkingspartner en dus ook sparringpartner voor de burgemeester bij integriteitsvraagstukken van raadsleden is de griffier. Vaak is de klacht ook al met de griffier besproken. De griffier is dus een belangrijke partner om mee te onderzoeken wat procedureel passend en proportioneel is.
Indien er een officiële melding is, komt ook het seniorenoverleg (of fractievoorzitters-overleg) in beeld. Sommige gemeenten hebben een integriteitscommissie bestaande uit raadsleden of een externe integriteitscommissie. Raadsleden zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor het integere gedrag van hun collega's, dus is het belangrijk hoe zij naar de kwestie kijken. Voelen zij zich verantwoordelijk, zien ze dat ze een rol hebben? Welke waarden zijn volgens hen in het geding?

Heeft de raad belangrijke overtuigingen of waarden benoemd in relatie tot integriteit? Wat kwam uit de gesprekken daarover met de raad? Wat verwachten ze van de burgemeester en hoe zien ze hun eigen rol?
Helaas liggen integriteitsvraagstukken vaak snel 'op straat'. Het is voer voor sociale media en voor de pers. Welke bril zetten die op? Welke waarden zijn volgens hen geschaad, los van de vraag of het waar is of niet?
Ook de Commissaris van de Koning of Kabinetschef kan relevant zijn om te raadplegen. Als een zaak uit de hand dreigt te lopen, zal die er graag van op de hoogte zijn en wellicht op de achtergrond helpen. Dus is diens kijk op de zaak ook van belang.

*terug naar de inhoudsopgave*

### Vragen:

* Hoe kijkt de griffier naar de zaak en de procedurele aanknopingspunten? Deelt die jouw zorgen?
* Voelen de fractievoorzitters zich verantwoordelijk voor de integriteit van en in de raad?
* Delen de fractievoorzitters jouw zorgen? Welke waarden zijn voor hen belangrijk, zowel in het (onderzoeks) proces als in de zaak zelf?
* Hoe zien de fractievoorzitters hun eigen rol?
* Wat kwam uit de gesprekken in de raad over integriteit? Welke waarden vindt hij belangrijk? Hoe kijkt de raad naar zijn eigen verantwoordelijkheid en die van de burgemeester?
* Wanneer kan de sfeer in de raad omslaan ten aanzien van de concrete kwestie?
* Hoe kijkt de CdK hiernaar? Ziet die risico's?
* Door welke bril kijkt de pers? Welke waarden worden daarin aangehaald?

## SYSTEEM

### De grenzen van het systeem

Bij een integriteitsmelding laten veel gemeentes zich bijstaan door private onderzoeksbureaus om de gemelde schending te onderzoeken. De bedoeling is dat die de raad voldoende in handen geven om daarover een afgewogen oordeel te kunnen vellen. Er is veel discussie over de status en de kwaliteit van zowel de bureaus als de rapporten. Doordat gestandaardiseerde kaders ontbreken, zijn er veel verschillen, wat tot maatschappelijke en politieke onrust kan leiden. Ook wordt er om die reden geregeld om een tegenonderzoek gevraagd, dat soms weer tot een diametraal tegenovergesteld oordeel komt.

Het uiteindelijke oordeel over een integriteitskwestie is aan de raad. Vaak gebeurt dit aan de hand van een (extern) onderzoek. Dit oordeel kan politiek geladen zijn en daarmee - wellicht in de ogen van de burgemeester - niet overeenkomen met de waarden en normen in het openbaar bestuur. De gang van zaken vraagt van de burgemeester dat deze als 'moreel leider' en voorzitter van de raad kan leven met de uiteindelijke raadsbeslissing.

Als een burgemeester zich afhankelijk voelt van de raad - bijvoorbeeld voor herbenoeming - kan dat de onafhankelijke positie van de burgemeester ondergraven en het bespreekbaar maken van niet-integer gedrag bemoeilijken. Als de raad uiteindelijk over zichzelf gaat in het beoordelen van zijn integere gedrag en zich weinig gelegen laat liggen aan de reflecties van de burgemeester en andere buitenstaanders, zal uiteindelijk de kiezer moeten beslissen.

### Vragen

* Voel je je vrij genoeg om onafhankelijk te reflecteren op het gedrag in de raad?
* Vind je dat de raad politieke afwegingen mee laat spelen in het beoordelen van de integriteitskwestie?
* Is het externe onderzoek echt nodig of is dat een manier om de verantwoordelijkheid af te schuiven?

*terug naar de inhoudsopgave*

- Wie pakt in de kwestie zijn verantwoordelijkheid niet of wil die niet pakken?
- Wat zijn het doel en de meerwaarde van het onderzoek?
- Heeft het onderzoeksbureau een heldere onderzoeksvraag meegekregen en een duidelijk afwegings- en normenkader?
- Heeft iedereen vertrouwen in het onderzoeksbureau? Jij ook?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

*terug naar de inhoudsopgave*

# TIPS

## EEN HELDER MOREEL KOMPAS ONTWIKKELEN EN UITDRAGEN

**Onderzoek je eigen waarden.**

- Bij ingewikkelde integriteitsvraagstukken is er vrijwel altijd sprake van een onderliggend waardenconflict. Bij het maken van een afweging gaat het daarmee om het wegen van waarden. Welke waarden zijn voor jou essentieel: welke voor jou als mens, welke vanuit de rol van burgemeester en welke vanuit de gemeenschap?
- Het ontwikkelen van een 'moreel kompas' en in het verlengde daarvan een helder normenkader helpt niet alleen bij het maken van afwegingen maar ook bij het verantwoorden van moeilijke beslissingen. Maak voor jezelf helder waarvan je een punt wilt maken en waar jouw grenzen liggen. Je kunt hierbij het boekje *Waarden in het burgemeestersambt*, uitgegeven door het NGB, benutten.

**Onderzoek hoe jouw waarden en normen zich verhouden tot de cultuur van de gemeente.**

- Waar ligt spanning? Wat betekent dat voor je gedrag? Welke onderstromen zijn in jouw gemeente aanwezig (bijvoorbeeld: ons-kent-ons, miskenning, voor wat hoort wat)?
- Welke bananenschillen kun je voorzien?
- Organiseer feedback op je handelen.
- Zorg dat je weet hoe er naar jou gekeken wordt.
- Zorg voor vertrouwelingen om je heen met wie je kunt sparren als je met een lastig vraagstuk zit.
- Zet eventueel een adviesgroep op met expertise van buiten die over alle integriteitskwesties advies kan uitbrengen en kan ondersteunen in de ontwikkeling van een moreel kompas en normenkader.
- Organiseer intervisie (via de burgemeesterskring of het NGB) of zoek een persoonlijke coach.

**Breng je kwetsbaarheden in kaart.**

- Is er een integriteitsrisico te vinden in je privésituatie, arbeidsverleden, politieke omgeving of netwerk/vriendenkring?
- Kun je hier transparant over zijn?

**Laat je eigen gedrag een voorbeeld zijn**

- Zorg dat je altijd kunt verantwoorden waarom je doet wat je doet. Het helpt als je dit kunt ondersteunen door waarden die leidend waren bij de beslissing die je nam. Onderscheid hierbij persoonlijke waarden, professionele waarden en waarden in de gemeenschap.
- Geef ook duidelijk aan waar jouw grenzen liggen. Een 'voorbeeldige' burgemeester kan een belangrijke impuls geven aan een gemeentebestuur dat integriteit hoog in het vaandel heeft. Wees transparant over je doen en laten.

### Meer informatie en ondersteuning

- Het steunpunt integriteit voor politieke ambtsdragers (SIPA), opgericht door BZK, is altijd te bellen voor advies. Het SIPA is onafhankelijk en speciaal voor burgemeesters en CdK's. Vooral bij de overweging om onderzoek te laten doen is het verstandig met hen daarover te sparren.
  Telefoon: 070 376 59 50, mail: steunpuntintegriteit@caop.nl. Buiten kantooruren is het SIPA via het NGB te bereiken.

- Zie ook de e-learning over integriteit op de website van het NGB. Daarop zijn veel voorbeelden te vinden van gedragscodes, protocollen, *gentle agreements*.
  Er staan werkvormen op en de laatste handreikingen van het Ministerie van BZK, de VNG en het SIPA.

- Hogeschool Saxion heeft ook voor burgemeesters een weerbaarheidsscan ontwikkeld. De scan geeft inzicht in de mate waarin jouw netwerk een potentieel risico vormt voor ondermijning en integriteitskwesties.

terug naar de inhoudsopgave

## WERKEN AAN PREVENTIE

Maak duidelijk dat je hecht aan een integer bestuur. Verwerk dat geregeld in je toespraken. Om je daarbij te inspireren kun je eens een training volgen over integriteit of morele oordeelsvorming (bij het NGB of een andere instelling) of bijvoorbeeld het proefschrift van Leonie Heres lezen. Deel ook eens een casus met het college of in het presidium en neem hen mee in hoe jij omgaat met een moreel vraagstuk. Maak helder waar wettelijke grenzen liggen en hoe die zich vertalen in gedrag. Denk bijvoorbeeld aan het beschermen van ambtenaren.

**Bespreek 'in vredestijd' met het college en met de raad de politieke cultuur en in het verlengde daarvan de politieke integriteit**

- Doe dat in elk geval aan de start van een periode, als onderdeel van het inwerkprogramma van de raad en het college.
- Bereid de bespreking voor met raadsleden, bijvoorbeeld het presidium of de integriteitscommissie en vanzelfsprekend met de griffie. Zorg dat het niet weggezet wordt als stokpaardje van de burgemeester.
- Huur zo mogelijk een bureau in om de bespreking van integriteit en politieke cultuur te begeleiden. Denk daarvoor goed na over het doel en de toonzetting. Wil je een juridisch verhaal of juist een interactieve bijeenkomst over dilemma's? Informeer bij het NGB of collega's naar hun ervaringen hiermee.
- Houd zelf in ieder geval een aftrap en sluit zo mogelijk af.
- Wijs de raadsleden en bestuurders op de toolkit Democratische Weerbaarheid, ontwikkeld in opdracht van BZK. Hierin kunnen raadsleden/bestuurders zelf hun integriteitsrisico's onderzoeken en op basis daarvan dilemma's formuleren.
- Neem je locoburgemeester goed mee, zodat de verantwoordelijkheid van integriteit niet afhankelijk is van jouw aanwezigheid.

**Trek conclusies over de waarden die voor dit college en deze raad belangrijk zijn in de afwegingen bij integriteitsrisico's.**

- Stel deze waarden gezamenlijk vast, zodat ernaar verwezen kan worden.
- Stel eventueel een gentle agreement op waarnaar raad en college zich willen gaan gedragen. Hierin kunnen principes als onpartijdige handhaving, omgaan met publiciteit en bijvoorbeeld zorgvuldigheid tegenover een vermeende schender verder uitgewerkt worden.
- Check ook of de discussie aanleiding is voor aanpassing of herziening van de gedragscode.
- Bij lastige discussies kun je ook werken met een methodiek voor morele besluitvorming. Zie bijvoorbeeld het elearning programma over integriteit van het NGB.

**Werk aan een goed integriteitssysteem.**

- Je kunt hierbij denken aan het actueel houden van de gedragscode, een gentle agreement en een protocol bij schending (zie de voorbeelden op de website van het NGB). Besteed in het protocol vooral ook veel aandacht aan de eerste fase na de melding. Stel ook een klokkenluidersregeling op.
- Je kunt ook denken aan het instellen van een vertrouwenspersoon (intern of extern) en een interne of externe of zelfs gemixte integriteitscommissie.
- Denk ook aan het scholen van raadsleden en wethouders, van jezelf en van de griffie.
- Zet integriteit in ieder geval jaarlijks op de agenda van de raad en het college en refereer zelf geregeld aan het onderwerp. Probeer het te normaliseren door het een onderdeel te maken van de reguliere bedrijfsvoering.

**Spreek mensen aan als er sprake is van dreigende integriteitsissues.**

- Denk goed na wat je wilt met dit gesprek. Mensen zullen snel defensief reageren, want niemand wil het ge-

**Verder lezen:**

- *Wegwijzer vermoeden integriteitsschending politieke ambtsdragers*, gemaakt door het SIPA, in opdracht van het ministerie van BZK.
- Leonie Heres: *Collectief moreel vakmanschap. Over integriteit in het lokaal bestuur.* Proefschrift Erasmus School of Social Behavorial Sciences, 2023
- Het ministerie van BZK bracht in 2023 *het Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden* uit waarin alle ministeriële documenten gebundeld zijn.
- Michiel de Vries: *Kapot, hoe vilein is de deugindustrie?* Uitgave: Blauwburgwal, 2023 Dit boek laat aan de hand van allerlei voorbeelden zien hoe precair een (methode voor) onderzoek is bij integriteit.

voel krijgen niet integer te zijn. Kies zorgvuldig je woorden. Bijvoorbeeld:
- Als je wil dat iemand gaat nadenken, kun je kiezen voor spiegelen. Een ingang kan zijn: "Ik maak me zorgen." Iets sterker kan zijn: "Je maakt je kwetsbaar." (Dit kunnen mensen wel al als aanval opvatten). Andere ingangen zijn storytelling of met eigen voorbeelden komen over het maken van afwegingen bij vergelijkbare dilemma's.
- Als je wilt waarschuwen omdat een grens overschreden dreigt te worden, kun je kiezen voor een directievere stijl van aanspreken en diegene wijzen op mogelijke gevolgen.
- Als de grens is overschreden, spreek je de betrokkene aan en maak je duidelijk wat de gevolgen zijn. Betrek hierbij de griffier.
- Houd het klein (1 op 1) en breng het gesprek zelf niet in het nieuws. Als er meer mensen bij betrokken zijn of als er sprake is van schending, vraag dan de griffier erbij, ook om aantekeningen te maken van de afspraken.

## HANDELEN ALS ER EEN INTEGRITEITSKWESTIE SPEELT

Besef dat de bal bij jou ligt wanneer een wethouder, raadslid of burgerraadslid onder vuur komt te liggen vanwege een integriteitskwestie.

**Denk goed na wanneer je met een melding aan de slag gaat.**
- Realiseer je dat iets vaak complexer ligt dat het in eerste instantie lijkt en ga daarom zorgvuldig te werk. Veel integriteitsvraagstukken kunnen in het informele circuit (met goede gesprekken of op andere tafels) opgelost worden. Zet daar ook op in.
- Om dit kracht bij te zetten kun je overwegen om in het protocol te laten opnemen dat de burgemeester pas met een melding aan de slag gaat als deze op schrift is ingediend, niet anoniem (met adresgegevens) en om een concrete zaak gaat. De feiten moeten dus al op tafel liggen en niet via een onderzoek uitgezocht worden.

**Houd je aan het afgesproken protocol/agreement.**
- Volg als je er toch een zaak van moet maken, het door de raad opgestelde protocol. Of als dat er niet is, de stappen zoals geformuleerd door het SIPA of door een collega-gemeente. Maar blijf altijd je gezonde verstand gebruiken en vraag je wel af of het protocol passend is bij de kwestie.
- Wees terughoudend met oordelen. Bedenk dat een ondoordachte beschuldiging verregaande consequenties kan hebben.
- Wees alert op politiek spel als integritisme en op polarisatie. Dit laatste kan ontstaan als raadsleden gaan moraliseren, met als effect dat mensen zich gaan verdedigen en er een welles-nietes ontstaat. Interessant is het gedachtegoed van Bart Brandsma over het wij/zij-denken en het doorbreken van polarisatie.
- Onderzoek of de klacht over integriteit gaat of over iets anders, zoals niet functioneren, een arbeidsconflict of een (politieke) afrekening. Als het gaat om een strafbaar feit, stap dan naar het OM.
- Breng in beeld wat er wordt geschonden en hoe zwaar dat is: wettelijk, in de gedragscode, in de gentle agreement of in algemene (lokale) normen en waarden en het persoonlijk beleven daarvan?
- Het kan helpen om een onderscheid te maken tussen meldingen die gaan over het schenden van persoonlijke integriteit en meldingen die gaan over 'zakelijke' integriteit, waarbij organisatiebelangen geschonden worden. Als het eerste aan de hand is, dan zijn zorgvuldigheid en de-escalatie belangrijk. Bij het tweede kan ook de klokkenluidersregeling aan de orde zijn en zal een onderzoek eerder in beeld komen.
- Maak een weging (in ieder geval samen met de griffier) over proportionaliteit: is de melding zwaar genoeg voor verder onderzoek? Voer bij twijfel nadere gesprekken met de melder en de aangeklaagde. Neem ook het presidium mee in deze weging.
- Realiseer je dat iemand onschuldig is tot het tegendeel is bewezen. Praat er op die manier ook over met elkaar en wees daar scherp op. Wees daarom ook terughoudend met communicatie en waak ervoor dat iemand vogelvrij wordt na een melding.

**Vraag om advies.**
- Schakel het SIPA in, neem contact op met een collega-burgemeester of breng de kwestie in tijdens inter visie.
- Je kunt ook een permanente adviesgroep/'bureau integriteit' met expertise van buiten instellen. Sommigen benutten hiervoor de Commissie van geloofsbrieven.
- Ook de juristen en communicatieadviseurs kunnen je bijstaan.
- Het is verstandig om aan de raad te laten zien dat je onafhankelijk advies hebt ingewonnen.

**Bedenk hoe de raad te betrekken.**
- Bespreek dit in het presidium. Realiseer je dat fracties een eerste verantwoordelijkheid hebben voor

de integriteit van hun raadsleden. Spreek hen hierop aan en bespreek hoe zij hun verantwoordelijkheid nemen.
- Je kunt bij de bespreking van integriteitskwesties geheimhouding afspreken.

**Denk goed na over het laten doen van een extern onderzoek en voer de regie.**
- De burgemeester is de aangewezen persoon om regie te voeren op het onderzoek. Vraag je heel goed af wat een extern onderzoek moet gaan opleveren en hoe dat helpt bij het oplossen van de kwestie. Weeg dus zorgvuldig af of het nodig is om een extern onderzoek te laten doen. Soms wil de aangeklaagde het zelf om de eigen onschuld aan te tonen.
- Denk goed na over wat het bureau onderzoekt, wat het normenkader is (de bril), wat de status van het rapport is, wat je doet met de opbrengst van het onderzoek, hoe je omgaat met vertrouwelijkheid, met de pers en hoe je communiceert over het rapport.
- Realiseer je dat een onderzoek een langdurig proces is met allerlei aspecten die om beslissingen vragen. Als gekozen wordt voor een onderzoek, betrek dan de aangeklaagde en diens partij bij de keuze voor het bureau en bij het formuleren van de onderzoeksvraag. Het is ook verstandig hen te informeren over de resultaten voordat die verder bekend gemaakt worden.
- Indien je overweegt een onderzoek in te stellen, bel dan het SIPA om met je mee te denken! Het SIPA kan veel tips geven over hoe om te gaan met onderzoek en het heeft een onderzoeksprotocol opgesteld.

**Licht de CdK en/of de kabinetschef in.**
- Veel CdK's vinden het prettig om op de hoogte te zijn als er grote integriteitsschendingen spelen, met het oog op de impact daarvan op het functioneren van de raad en de gemeente.
- Het kan ook belangrijk zijn voor jouzelf: de kabinetschef of CdK kan adviseren en meedenken.

**Laat het OM of de rijksrecherche hun werk doen als er sprake is van wetsovertreding en/of corruptie.**
- Wees in deze situatie zelf zeer terughoudend, ook communicatief.
- Bespreek een mogelijke wetsovertreding in de driehoek.

**Verleen nazorg.**
- Als er geen bewijs is voor integriteitsschending, bespreek dan met de beschuldigde en diens fractie wat diegene nodig heeft om weer optimaal te kunnen functioneren. Voor coaching of andere hulp is de fractie verantwoordelijk.
- Als er wel bewijs is voor de integriteitsschending, verleen dan nazorg aan de 'achterblijvers'. Bij de mensen met wie deze persoon veel werkte, het team waar hij of zij deel van uitmaakte, maar ook de getuigen en ambtenaren die gehoord zijn, is er vaak veel pijn en soms ongeloof. Mensen kunnen zich persoonlijk gekwetst voelen. Er kunnen ook verwijten over en weer ontstaan over het al dan niet (willen) signaleren en aankaarten.
- Vermijd de valkuil van opgelucht overgaan tot de orde van de dag.

**Trek lessen uit wat er is gebeurd.**
- Bespreek in het presidium en met de griffier hoe het integriteitsprobleem heeft kunnen ontstaan en hoe zoiets in de toekomst te voorkomen is.
- Evalueer het proces en leg verbeterpunten vast in het protocol en bespreek deze raadsbreed. Had onderlinge tegenspraak of ambtelijke weerstand het kunnen voorkomen?

VRAAGSTUK

# 5

# De raad

## *Hoe draag ik bij aan een betere bestuurscultuur?*

*"Ik merk dat de sfeer en verhoudingen in de raad verslechteren. Ik zoek naar mijn rol hierin. Ik hoor weleens van andere burgemeesters dat ze tijdens de raadsvergadering stevig ingrijpen op hoe er met elkaar omgegaan wordt. Maar ik weet eigenlijk niet of dat bij ons zou helpen of alleen al geaccepteerd zou worden. Het onaangename zit zoveel dieper. Er spelen nog oude vetes door in het heden en enkele nieuwe raadsleden laten zich gewoon weinig gelegen liggen aan de afgesproken democratische mores."*

*"Mijn raad raakt steeds meer versplinterd. Nu is iemand zelfs al voor de derde keer van partij veranderd. Iedereen roept maar wat hij of zij vindt en er is geen sprake van samen zoeken naar het wijste besluit. Ik zie dat raadsleden het zelf ook lastig vinden, maar ze wijzen naar elkaar en niemand voelt zich gehoord. We hebben nu ook al de derde griffier in twee jaar, dus ik voel wel druk en verantwoordelijkheid. Maar tot hoe ver hoort het bij mijn taak en wat kan ik doen?"*

*"Onze coalitie heeft werkelijk alles dichtgetimmerd. Tijdens begrotingsvergaderingen stemt de coalitie 90% van alle moties en amendementen vanuit de oppositie weg. Ik vind dat onwenselijk. Het draagt zeker niet bij aan een constructieve raadscultuur."*

# ANALYSE

## PERSOON

### Hoe ben jij onderdeel van dit vraagstuk?

De burgemeester in de voorbeelden vindt niet alleen dat de raad beter kan functioneren, maar wil daar ook iets aan doen. De eerste vraag om te onderzoeken is hoe je zelf onderdeel bent van de geconstateerde problematiek. Immers, je bent als burgemeester geen buitenstaander; de cultuur raakt jou ook, niet alleen als mens maar ook in je functioneren. En dat heeft ook weer effect op hoe het gaat. Dus de eerste vraag is: wat doet het met mij, hoe beïnvloedt het mij in mijn functioneren en mijn rol, waar heb ik last van, wat vind ik belangrijk, wanneer zit ik in mijn kracht, wat is voor mij moeilijk en vooral wat maakt het voor mij lastig?

### Vragen

* Voel je je onderdeel van de raadscultuur of merk je dat je er vooral van een afstand naar kijkt?
* Voel je dat jij in de positie bent om ten positieve invloed uit te oefenen op de cultuur in de raad? (Lees ook vraagstuk 3 over gezag.)
* Lig je er weleens wakker van? Wat vind je het allermoeilijkste?
* Heb je last van bepaalde personen in de raad? Wie kruipen onder je huid?
* Welke waarde wordt bij jou het meest geraakt in hoe het nu gaat in de raad?
* Ben je andere raden gewend waarmee je vergelijkt? Ben je zelf raadslid geweest en hoe beïnvloedt dat je waarneming?
* Heb je een duidelijke visie op hoe een raad zou moeten functioneren?
* Wat is jouw ondergrens in wat je democratisch aanvaardbaar vindt?
* Wat adviseert je hart en wat je ratio?

## INHOUD

### Het ongrijpbare van een raadscultuur

De raads- of bestuurscultuur is per definitie een subjectieve beleving. Wat de een te veel op de persoon gespeeld vindt, ervaart de ander als een mooi stevig debat.
Er is enorm veel over cultuur geschreven en we weten dat deze ons bewust maar meestal onbewust stuurt in ons handelen. Een cultuur biedt referentiepunten voor wat normaal gevonden wordt, voor hoe men zich gedraagt. Voordat je het weet, ben je onderdeel geworden van een cultuur en doe je erin mee. Dat wil zeggen: houd je die in stand, of je het nu goed vindt of niet. Want we zijn als mens kuddedieren en de meesten van ons passen zich vrij snel aan. Dit maakt culturen ook hardnekkig.

*terug naar de inhoudsopgave*

Tegelijkertijd beleven we de cultuur persoonlijk verschillend: waar de een last van heeft, daar gedijt de ander in. Dus zullen raadsleden de heersende cultuur verschillend duiden. Vaak weten ze zelf niet meer waarom bepaalde gewoontes zijn ontstaan. Bovendien is politiek ook macht; de ene cultuur past beter bij je politieke agenda - en jouw politieke stijl - dan de andere. Sommigen hebben meer belang bij een heersende cultuur dan anderen. In het Zijstapje hiernaast staan kenmerken van verschillende bestuursculturen in gemeenteraden.

Een raadscultuur wordt niet alleen beïnvloed door de raadsleden zelf, maar ook door de setting: de context van de politiek en de democratische afspraken die we in Nederland hebben. Immers, eenzelfde persoon gedraagt zich in zijn rol als leraar op de basisschool zeker voor een deel anders dan in zijn rol als raadslid in de gemeenteraad. Sterker nog: een gesprek tussen raadsleden in de opstelling van een raadszaal verloopt anders dan in een sfeervolle locatie 'op de hei'.
Democratische regels die we met elkaar afspreken en voorleven, spelen hierbij een rol, maar ook voorbeeldgedrag in de Tweede Kamer of van andere inspirerende politici in binnen- en buitenland. Het gesprek over de invulling van democratie is en blijft een levend gebeuren, evenals ons denken over wat fatsoen in de politiek is. Een cultuur wordt ook beïnvloed door de tijdgeest.
Tot slot speelt de regionale cultuur van de gemeente een sterke rol: in Limburg zien we vaak een andere stijl dan in Noord-Holland. De gemeenschap is anders, er zijn andere lokale gebruiken, er is een andere geschiedenis, een andere samenstelling van de bevolking. Dit alles beïnvloedt de invulling van de lokale democratie.

Het spanningsveld zit op het kruispunt van de democratische normen en waarden waarin we ons bevinden (de setting), de waarden en normen in de gemeenschap en die van de individuen inclusief de politieke agenda's. Hoe raken die elkaar en waar gaat het knellen? Een belangrijke vraag hierbij is waar de burgemeester en de griffier als hoeders van de democratie staan in dit krachtenspel.

**Verder lezen:**

- Marcel Boogers, Sabine van Zuydam en Julien van Ostaaijen: *Lokale bestuursculturen, regionale verschillen?*
  Onderzoek tbv Nederlandse Vereniging voor Raadsleden Uitgave Universiteit van Tilburg en Necker van Naem, 2021
  In dit rapport delen de auteurs 30 gemeenten in. Bekijk eens welke bestuursstijl jouw gemeente in 2021 werd toegeschreven.

- Gerdi Verbeet en Alexander Rinnooy Kan: *Voorzitter! De kunst van het voorzitten zonder hamer*
  Uitgave Nijgh en Van Ditmar, 2022 (update van het oorspronkelijke boek van Verbeet uit 2014)

## Vragen

* Welke bestuurscultuur is dominant in de raad?
  Is dat altijd zo geweest?
  Wie hebben daar belang bij?
  Waarbij werkt dit goed en waarbij niet?
* Is deze cultuur als evenwichtig of niet evenwichtig te duiden?
  (Zie het zijstapje over bestuursculturen hiernaast.)
* Hoe past deze cultuur bij de waarden en normen in de lokale gemeenschap(pen)?
* Verandert de intrede van nieuwe raadsleden de dominante cultuur?
* Is de cultuur voor en achter de schermen hetzelfde? Denk aan raadsdebat dat op televisie wordt gevolgd en gesprek tijdens heidagen of borrels.
* Hoe beïnvloeden de raadsstijlen de cultuur?
* Zijn er duidelijke afspraken en procedures voor omgang met elkaar?

terug naar de inhoudsopgave

# ZIJSTAPJE

## TYPEN BESTUURSCULTUREN

**Boogers e.a. (2021) onderscheiden de vier raadsculturen, gebaseerd op hoe formeel of informeel de raad opereert en of de insteek meer pragmatisch of meer politiek is.**

| *Politisering:*<br>*Formalisme:* | **Pragmatisch, consensusgericht** | **Politiek, debatgericht** |
|---|---|---|
| **Informeel, mensgericht** | **GEMEENSCHAPSCULTUUR**<br><br>De **Gemeenschapscultuur** is mensgericht en consensusgericht. Combineert een informele sfeer met sterk pragmatisme. Maatwerk en flexibiliteit staan centraal: indien nodig kan gemakkelijk van regels en procedures worden afgeweken. Is sterk op de samenleving gericht.<br>In de literatuur wordt deze cultuur ook weleens omschreven als 'gezellig besturen en onderling dingen regelen'. Onderzoekers zien deze cultuur als evenwichtig. | **ARENACULTUUR**<br><br>De **Arenacultuur of Vechtcultuur** is zowel op de persoon als op de tegenstelling gericht. Politieke en bestuurlijke conflicten worden snel persoonlijk. Formele procedures staan niet centraal, wat het lastig maakt conflicten in goede banen te leiden. De rollen zijn niet duidelijk gescheiden: iedereen bemoeit zich met alles. Veel is onvoorspelbaar en vaak is er een gevoel van chaos. Onderzoekers zien dit als niet evenwichtig, omdat conflicten snel escaleren. |
| **Formeel, proceduregericht** | **BESTUURDERSCULTUUR**<br><br>De **Bestuurderscultuur of Regentencultuur** is gericht op procedures volgen, is zakelijk en consensusgericht. Rolzuiverheid is belangrijk en het persoonlijke en zakelijke worden goed gescheiden. Wel is het vaak zo dat een kleine groep de besluitvorming domineert, waardoor dissonante geluiden minder makkelijk gehoord worden. Er is dan ook minder - openlijk - conflict. Onderzoekers zien deze cultuur als niet evenwichtig en wijzen op het elitaire karakter van het bestuur en de inflexibiliteit waardoor maatwerkoplossingen minder snel mogelijk zijn. | **DEBATCULTUUR**<br><br>De **Debatcultuur** is formeel en proceduregericht en tegelijkertijd politiek en debatgericht.<br>Men gaat op een zakelijke manier met elkaar om en spreekt elkaar aan op gemaakte afspraken.<br>Conflicten worden niet uit de weg gegaan. Er zijn levendige debatten in de gemeenteraad, waarin alle belangen en gezichtspunten aan bod komen. Ook buiten de raad praten alle betrokkenen en belanghebbenden mee, ook als dat extra tijd kost. Onderzoekers zien deze cultuur als evenwichtig. |

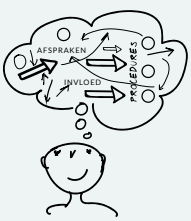
Zie verder Bestuurscultuur op de website van Necker.

*terug naar de inhoudsopgave*

# ZIJSTAPJE

## STIJLEN VAN RAADSLEDEN

**Als je de dynamiek van de raadscultuur dieper wilt ontrafelen, biedt het onderscheid in raadsstijlen van Tops en Zouridis (2002) interessante aanknopingspunten. Welke raadsstijlen zijn dominant en welke ondervertegenwoordigd? Hoe is dit verdeeld over oppositie en coalitie? Onderstaan schema is uitgewerkt en geactualiseerd door De Beuk:**

| Dominante stijl | Kwaliteiten | Valkuilen | Opvattingen over de raad |
|---|---|---|---|
| OMBUDSMAN | - heeft een maatschappelijke oriëntatie<br>- investeert in maatschappelijke contacten<br>- is herkenbaar in de lokale samenleving | - is populistisch, sterk op publiciteit gericht<br>- heeft weinig dossierkennis (of dat lijkt zo)<br>- opereert detaillistisch<br>- sluit niet goed aan op de bestuurlijke of bureaucratische rationaliteit | - De belangrijkste rol van de raad is de volksvertegenwoordigende rol.<br>- Het college en de ambtelijke organisatie zijn ondergeschikt aan de raad.<br>- De raad staat in dienst van de samenleving. |
| PARTIJPOLITICUS | - weet goed wat-ie/ze wil<br>- heeft een uitgewerkte inhoudelijke strategie<br>- hanteert het verkiezingsprogramma als uitgangspunt<br>- denkt integraal en is visionair<br>- werkt zowel aan de interne als externe rol als raadslid | - is inflexibel door te strak denken vanuit partijprogramma<br>- laat het doel de middelen heiligen<br>- speelt 'politieke spelletjes'<br>- kan zich te veel door ambities laten leiden | - De raad is hét democratische forum van de samenleving.<br>- De politicus kan een geheime agenda hebben: de raad als opstap naar meer? |
| BESTUURDER   | - is intern gericht, op de ambtelijke organisatie en het college<br>- heeft bijzonder veel dossierkennis<br>- beperkt zich tot sturen op hoofdlijnen; kan afstand nemen van details | - kan als 'technocraat' opereren<br>- kan te rationeel en afstandelijk overkomen<br>- kan bijna opgaan in het bureaucratische systeem<br>- is sterk naar binnen en zwak naar buiten gericht | - De raad staat zowel aan het hoofd van de gemeente als van de gemeentelijke organisatie.<br>- De belangrijkste rol van de raad is de kaderstellende rol.<br>- De raad heeft het monopolie op algemeen belang, want kijkt daar (als enige) objectief en rationeel naar. |

terug naar de inhoudsopgave

| Dominante stijl | Kwaliteiten | Valkuilen | Opvattingen over de raad |
|---|---|---|---|
| COACH | - bemiddelt en verbindt vanuit een achterliggende politieke filosofie<br>- heeft weinig behoefte om inhoudelijk te scoren<br>- laat zich leiden door routine en procedures | - heeft een gering of bleek politiek profiel<br>- komt niet aan het woord in grote debatten, is meer aan het werk in de commissie<br>- is zwak in de vertegenwoordigende rol | - 'We moeten het samen doen': raad en maatschappelijke organisaties.<br>- De raad is er vooral voor het verbinden van samenleving en bureaucratie. |
| STILLE KRACHT | - heeft een rustige relativerende inbreng<br>- is betrouwbaar, loyaal en voorspelbaar; maakt weinig vijanden<br>- doet 'gewoon' zijn werk | - laat zich te veel leiden door routines en procedures<br>- komt passief en behoudend over<br>- kan te flegmatiek overkomen | - De belangrijkste rol van de raad is de controlerende rol.<br>- De raad is een belangrijke, vooral symbolische institutie. (ziet raadslidmaatschap als erebaan) |

Dit overzicht is een bewerking van de indeling van raadsstijlen gemaakt door Pieter Tops en Stavros Zouridis: *De binnenkant van politiek. Vertegenwoordiging en verandering in lokale democratie.* Uitgave ATLAS, 2002

# OMGEVING

## Hoe ervaren anderen de bestuurscultuur van de raad?

Belangrijk is natuurlijk hoe *raadsleden* zelf de sfeer in de raad, de debatten en de besluitvormende processen ervaren. Vanzelfsprekend zijn er verschillen in beleving, maar het kan de moeite waard zijn te onderzoeken waarover men het wel en niet eens is (en de mate waarin) en hoe men deze cultuur beoordeelt. Zo kan het Interessant zijn als blijkt dat een kleine groep verantwoordelijk is voor de dominante cultuur. Hoe gaan de andere raadsleden daar dan mee om? Want raadsleden gaan over hun eigen reglement; de griffier werkt in hun opdracht. De raad zal dus ook zelf moeten formuleren waar hij behoefte aan heeft.
Dat dit een double bind is, moge duidelijk zijn: is de raad in staat op die manier naar zichzelf te kijken en zijn eigen kwaliteit te toetsen?

De *griffier* is daarom een andere belangrijke speler. Alhoewel die in dienst is van de raad (zie vraagstuk 5 over de griffie), zien griffiers in toenemende mate ook het werken aan een goed klimaat en het verbeteren van het democratisch proces als hun opdracht. Het werken aan de bestuurscultuur kan daarom niet zonder de griffier: hoe kijkt die, wat kan die aan (veel griffies zijn onderbemenst), welke deskundigheid brengt die mee?

De *wethouders* zijn een derde belangrijke speler. Hebben zij last van hetzelfde als de burgemeester? Hoe kijken zij ernaar en hoe is hun contact met de eigen partij en de coalitie? Ook is interessant te onderzoeken of hun opvattingen over het samenspel met de raad aansluiten bij die van de raad. Ook voor wethouders speelt 'gezag' een rol in relatie tot de raad: komen zij tot hun recht in deze bestuurscultuur van de raad, kunnen zij ermee uit de voeten? (Zie vraagstuk 3 over gezag.)

Ook de *gemeentesecretaris* en de ambtenaren ervaren de gevolgen van de dynamiek in de raad. Niet evenwichtige raden (zoals de onderzoekers dat noemen) leveren niet alleen meer werk op, vaak brengen ze ook onduidelijkheid met zich mee over de richting waar de politiek heen wil. Zeker als er bovendien in de raad negatief gesproken wordt over ambtenaren, helpt dat niet voor de loyaliteit en het moreel. Tegelijkertijd is het het werk van ambtenaren om in een politieke omgeving te werken, dus de vraag is: wanneer wordt het zelfs de organisatie te gortig?

Tot slot zijn inwoners (en pers) cruciaal: hoe kijken zij naar het functioneren van hun raad? Waar letten ze op en wat vinden ze belangrijk? Hoe is het met het vertrouwen, is dat aan het dalen?

### Vragen

**Raadsleden**

* Mopperen raadsleden (al dan niet publiekelijk) over de sfeer/cultuur?
* Staan raadsleden ervoor open om met elkaar in gesprek te gaan over hoe ze samenwerken/debatteren?
* Durven raadsleden elkaar aan te spreken?
* Wat zeggen raadsleden over de rol van de burgemeester ten aanzien van de bestuurscultuur?
* Hoe beoordeelt het presidium de raadsdynamiek en hoe ziet het zijn eigen rol daarin?
* Hoe kijken de dominante raadsleden ernaar en hoe gedragen zij zich?
* Zoeken raadsleden oplossingen graag bij een ander of voelen ze zelf de verantwoordelijkheid?

terug naar de inhoudsopgave

**Griffie**
* Hoe kijkt de griffier hiernaar?
* Ziet de griffier ook een opdracht voor zichzelf?
* Voelt de griffie(r) zich capabel om hiermee aan de slag te gaan?
* Hoe kijkt de griffier naar de rol van de burgemeester hierbij?

**Wethouders**
* Wordt er in de collegevergadering 'gemopperd' over de raad?
* Komen wethouders tot hun recht in de raad?
* Voelen wethouders via hun partij/coalitie een verantwoordelijkheid voor het functioneren van de raad?

**Ambtenaren/gemeentesecretaris**
* Bezorgt deze raad de ambtenaren overmatig veel werk?
* Voelen ambtenaren zich erkend door de raadsleden?

**Inwoners/pers**
* Wat merken inwoners van de raadsdynamiek en wat vinden ze ervan?
* Wat staat er in de pers, waar let die op?
* Is het een issue in de gemeente?
* Hoe is het gesteld met het vertrouwen in de lokale politiek?

## SYSTEEM

### Rol en plek van de burgemeester

De burgemeester kan als voorzitter van de raad invloed uitoefenen op de cultuur. Dat is vaak meer dan je denkt, want toon en sfeer werken onbewust door. Maar de raad is en blijft zelf verantwoordelijk voor de omgangsvormen in de raad. (Dit staat ook in de *Raadsledengids* (2023), uitgegeven door de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden.) De burgemeester heeft wel de taak de bestuurscultuur te bewaken (ingrijpen bij polarisatie, grof woordgebruik of persoonlijke aanvallen), maar de raad bepaalt de speelruimte daarvoor.
Tegelijkertijd heeft de burgemeester als apart bestuursorgaan ook eigen verantwoordelijkheden, zoals de zorg voor een zorgvuldige besluitvorming en als hoeder van de democratie en de integriteit. Wanneer het functioneren van de raad daarmee botst, komt het vaak aan op het gezag dat de burgemeester heeft opgebouwd en de spelregels die daarover met de raad zijn afgesproken.

Het presidium heeft een verantwoordelijkheid voor het functioneren van de raad en biedt de burgemeester ook vaak speelruimte - en dus gezag - in het pakken van een rol hierbij. Het helpt als een presidium openstaat voor het werken aan goede procedures en afspraken die een houvast bieden om de vergaderingen werkbaar te houden.
Ook de heersende machtspolitiek speelt een rol: wie is 'de baas' van de raad, wie bepaalt in het echt hoe het gaat? En hoe open staat diegene voor de zorg of wens van de burgemeester?

De burgemeester heeft net als de griffier een dubbele formele verhouding met de raad: de raad beoordeelt diens functioneren (in de vertrouwenscommissie, zie vraagstuk 2 over de veranderopdracht) en verwacht tegelijkertijd dat de burgemeester het democratische proces in goede banen leidt en dus waar nodig spiegelt.

*terug naar de inhoudsopgave*

Alles staat en valt met de mate waarin de raadsleden openstaan voor bemoeienis met hoe ze invulling geven aan hun rol en het samenspel. Hiermee wordt de speelruimte van de burgemeester bepaald, want echte machtsmiddelen heeft die niet. Daarvoor komt op zijn minst de CdK om de hoek kijken of in een uiterste geval de minister van Binnenlandse Zaken.

## Vragen

* Doe je als voorzitter van de raad weleens interventies over omgangsvormen? Wordt dit door de raad geaccepteerd en handelen ze er vervolgens naar?
* Kijkt het presidium samen met jou en de griffier terug op de raadsvergadering en voelt het zich verantwoordelijk voor het werken aan een goede bestuurscultuur?
* Biedt het presidium (en de vertrouwenscommissie, in praktijk vaak dezelfde personen) jou ruimte om een eigen invulling te geven aan het voorzitterschap?
* Zijn de leden van het presidium zelf ook aanspreekbaar op hun gedrag en rol?
* Zijn er onderhuidse machtsspelletjes gaande waardoor er andere dingen gezegd worden dan gedaan?
* In hoeverre staan raadsleden die een goede raadscultuur voorstaan, op om hier werk van te maken, ook al moeten ze het opnemen tegen bestaande 'machtsbolwerken'?
* Geloven raadsleden er zelf in dat het met deze raad ook anders kan?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

*terug naar de inhoudsopgave*

# TIPS

## ZET ALLES EERST OP EEN RIJTJE

Zorg dat je duidelijk krijgt waar je precies last van hebt en hoe zich dat verhoudt tot wat anderen ervaren. Bovenstaande vragen helpen daarbij: hoe erg is het, voor wie is het erg, wanneer gaat het echt mis?

Weet daarbij voor welke waarden je staat en welke verantwoordelijkheid je daar als burgemeester bij voelt, bijvoorbeeld de waarden rondom democratie en zorgvuldige besluitvorming. Wanneer gaan bij jou de seinen op rood?

Scheid persoon en rol: zet - zo mogelijk met behulp van een coach - de gevoelde teleurstelling om in een professionele opdracht en kies focuspunten.

## WERK GOED SAMEN MET DE GRIFFIER

Deel bovenstaande zoektocht met de griffier en bespreek hoe jullie beiden hier een rol en verantwoordelijkheid in zien.

Breng de bestuurlijke driehoek in stelling en bespreek ook daar je zorg rondom de raadscultuur. Laat je eens door hen bevragen (wellicht aan de hand van bovenstaande vragen).

Als er geen (goede) griffie is, dring daar dan op aan bij de werkgeverscommissie en het presidium (zie vraagstuk 5 over de griffie). Wacht tot er een griffier is, ga niet alleen aan de slag! Maar probeer wel het presidium medeverantwoordelijk te maken.

## BRENG DE RAAD IN STELLING, WERK AAN ROLVASTHEID

Werk aan rollen en bevoegdheden en rolvastheid. Zorg (samen met de griffie) dat raadsleden weten waar ze wel en niet voor zijn. Dan is de helft gewonnen. Huur hiervoor een externe in die gezag heeft bij (belangrijke spelers in) de raad.

Dring aan op heisessies om te praten over de rollen en het samenspel en om deze betekenis te geven. Zet ook de rol van de burgemeester eens op de agenda.

Benoem geregeld de afspraken die gemaakt zijn over rollen en verantwoordelijkheden: houd ze levend!

Maak er een goede gewoonte van om in het presidium de raadsvergadering en het getoonde samenspel na te bespreken, deel daar eens je observaties en vraag hoe de anderen ernaar kijken.

Zorg dat je goed contact hebt met de raadsleden, zodat je ook eens kunt vragen waar die scherpe opmerking nou vandaan kwam. Probeer te reflecteren op het effect van hun gedrag op anderen, maar ook op wat ze willen bereiken. Vraag ook aan de griffier dat te doen, want het ene raadslid heeft makkelijker contact met de burgemeester en het andere met de griffier.

Dring aan op een goed, geactualiseerd reglement van orde en een gedragscode waarin ook omgangsvormen zijn opgenomen (zie ook vraagstuk 4 over integriteit) en stuur hierop!

Kijk eens naar de inrichting van de raadszaal: in hoeverre versterkt dat bepaald gedrag? Welke sfeer heeft de zaal? Laat eens een professional kijken naar een alternatieve inrichting. Denk aan: wie kan wie wel en niet zien, hoe werkt hoog-laag, wat doet de plek van het college, et cetera.

Doe geregeld iets informeels met elkaar, bijvoorbeeld voor de zomervakantie en rond kerst. Ook de 'borrel' na de raadsvergadering kan belangrijk zijn. Let er wel op dat iedereen zich daarvoor uitgenodigd voelt en wees voorzichtig met alcohol.

Heb aandacht voor het persoonlijke wel en wee van raadsleden. Als je iemand oprecht hebt gesteund in moeilijke tijden, win je aan vertrouwen en gezag voor momenten waarop je de raad spiegelt in zijn functioneren.

Trek grenzen bij ongewenst gedrag, zoals ongewenste intimiteiten en intimidatie. Lees daarvoor ook het vraagstuk over integriteit.

*terug naar de inhoudsopgave*

Vraagstuk 5. De raad

## MAAK HET COLLEGE MEDEVERANTWOORDELIJK

Bespreek met het college hoe dat het samenspel ervaart.

Bespreek vooral ook wat het college daar zelf aan kan doen: hoe kan het college de raad meer in positie brengen? Denk aan tijdig informeren, zorgvuldig omgaan met raadsvoorstellen, zorgen dat deze goed zijn opgesteld, met de coalitie evalueren hoe het gaat, contact onderhouden met de oppositie. Zie ook het vraagstuk over het college.

## JE KUNT ALS VOORZITTER MEER DAN JE DENKT

Zorg allereerst dat je de vergaderingen samen met het presidium en de griffier goed voorbereidt.

Denk na over wat er kan gebeuren en waar je lastige dingen verwacht: maak een 'filmpje' voor jezelf en stel je eens voor dat je anders reageert. Oefen zo nodig met een coach.

Zorg dat je goed uitgerust bent voor een raadsvergadering en dat je er zin in hebt. Verzin bijvoorbeeld iets nieuws wat je gaat doen. Kijk eens naar een raadsvergadering van een collega-burgemeester. (Ook leuk is om eens van raad te wisselen met een bevriende collega!)

Je kunt veel doen met de opening van een vergadering, doe dat eens anders. Start bijvoorbeeld met een leuk filmpje, een anekdote of een wens, gedicht of zegen. Grijp daar dan ook op terug tijdens de vergadering als je parallellen ziet.

Als dat bij je past: zet humor in. Breng af en toe wat 'licht' in de vergadering, maak eens een woordspeling, een grapje.

Herinner raadsleden aan hun eigen procedures, reglement en gedragscodes. Pak deze erbij als die aan de orde zijn en spiegel hen. Immers: de voorzitter handhaaft wat de raad zelf heeft afgesproken.

Doe af en toe eens een experimentje om eens te kijken hoe dat werkt. Bespreek dit eventueel voor met het presidium of de griffier.

Werk aan je gezagspositie; lees het vraagstuk over gezag eens goed door!

Zit er goed bij, straal levenslust uit, vertoon voorbeeldgedrag.

Het NGB biedt een voorzitterstraining (Kracht van de voorzittershamer) aan. Ga daar eens heen.

Tot slot: Weet wat je achilleshiel is en scherm je emoties (zoals verontwaardiging) af tijdens je rol als voorzitter. Blijf professioneel. Besef dat veel uitingen voortkomen uit onmacht.

*terug naar de inhoudsopgave*

VRAAGSTUK

# 6

# De griffier

## *Hoe worden we een betere tandem?*

*"Ik heb een griffier die totaal zijn eigen gang gaat. Hij laat zich niets aan mij gelegen liggen, vindt dat hij van de raad is en alleen vanuit dat perspectief behoort te kijken. Hij overlegt niets met mij en ziet mij zelfs als zijn opponent, namelijk van het college. Hij zit inmiddels ook als persoon enorm in mijn allergie. Hoe ga ik hiermee om?"*

*"Ik heb in drie jaar tijd nu de vierde griffier. Deze keer is de griffier een waarnemer, maar al na een maand kwamen griffiemedewerkers - die ik heel deskundig vind - werkelijk huilend bij me langs dat het helemaal niet goed gaat! Natuurlijk heb ik bij de werkgevers-commissie gevraagd hoe die de vinger aan de pols houdt, maar die vindt het veel te vroeg om te oordelen. Ik vind dat de werkgeverscommissie haar rol niet goed pakt. Het zijn nieuwe raadsleden zonder P&O-achtergrond en zij zien lang niet alles. Bij mij staan alle signalen inmiddels op rood. Wat kan ik doen?"*

# ANALYSE

## PERSOON

### Waarin raakt het jou?

In de ruim 20 jaar dat de functie van griffier bestaat, zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar wat er doorslaggevend is in de relatie tussen burgemeester en griffier. Het zal niet verbazen dat daaruit komt dat het in eerste instantie mensenwerk is en dat het enorm helpt als de karakters niet te erg botsen (o.a. Riezebos en Verhoef, 2014).
Daarnaast zijn beider opvattingen over de eigen rol en die van de ander belangrijk. Sinds de dualisering is de rol van griffier enorm ontwikkeld en dat heeft een diversiteit aan opvattingen opgeleverd over de invulling daarvan (zie kopje Inhoud). De verandering is ook terug te zien in de personen die de functie van griffier zijn gaan bekleden: de pure juristen maken vaker plaats voor de coaches en strategen.

Maar altijd is de eerste vraag, zo ook hier: waarin raken problemen met de griffie(r) jou als burgemeester? Onderzoek daarom eerst bij jezelf of het probleem jou ook als persoon raakt of dat het vooral professioneel van aard is. Heeft het te maken met jullie samenwerking en interactie of gaat het om een verschil van mening over hoe de griffie de rol invult of omgaat met de vraagstukken die er zijn?

### Vragen

**Waarin raakt het jou als persoon?**
* Hoe is je relatie op persoonlijk niveau met de griffie/griffier?
* Vertrouw je hem/haar?
* Waar ben je allergisch voor in relatie tot de griffier (en omgekeerd de griffier in relatie tot jou)?
* Hoe reageer je als de griffier dit gedrag vertoont?
* Ben je al een keer van je stuk gebracht en wat deed je toen?
* Welke waarde in de samenwerking is voor jou echt essentieel?
* Hoeveel puf en zin heb je om te investeren in de samenwerking met de griffie(r)?

**Wat vind je belangrijk?**
* Wat verwacht je van een griffier?
* Wat heb je nodig van een griffie(r)?
* Wanneer gaan bij jou de seinen op rood: wat gaat er dan mis?
* Waar wil je per se grip op hebben/houden?

**Hoe belangrijk is controle voor je?**
* Wat is volgens jou de belangrijkste opgave van de griffier in jouw raad?
* Wat wil je dat de griffier snapt ten aanzien van de rol van de burgemeester en jouw invulling daarvan?

terug naar de inhoudsopgave

# INHOUD

## De veranderende rol van de griffie en de griffier

De rol van griffier is behoorlijk aan het evolueren. Was de griffier in het begin van deze eeuw nog vooral de juridisch geschoolde functionaris die oplet dat alle stukkenstromen en de besluitvorming goed verlopen, nu zien veel griffiers het ook als hun taak om raadsleden te coachen en op te leiden en experimenteren ze met vormen van burgerparticipatie en democratische vernieuwing. De opvattingen over de invulling van de griffiersrol zijn divers. Berenschot (Vellekoop, 2020) stelt vast dat er meer behoefte ontstaat aan een 'strategische' griffier en ook de Vereniging van Griffiers zet daarop in. Paulides e.a (2023) constateren zelfs dat griffiers een belangrijke succesfactor zijn voor de ontwikkeling van de raad. Deze verschuiving kan griffiers in een spagaat brengen, omdat de raad ook hun werkgever is. De ROB pleitte in 2020 mede daarom voor de versterking van de onafhankelijke positie van de griffier ten opzichte van de raad, overigens ook om te voorkomen dat raden beknibbelen op de eigen ondersteuning en daarmee zichzelf in feite tekort doen. Het eerder genoemde advies van Paulides e.a. doet, op verzoek van BZK, een voorstel voor juridische mogelijkheden om de griffiersfunctie te versterken. Zij zoeken het vooral in professionalisering van de griffiersfunctie en de werkgeverscommissie en in het centraliseren van de rechtspositie van de griffier.

Inmiddels bestaat er een melange aan rolinvullingen van de griffie(r)s. Voor een deel hangt dit samen met wat de raad belangrijk vindt en nodig heeft en dus de griffier toestaat, maar vaker met wat de griffier denkt wat er nodig is en met hoe het in de gemeente gegroeid is. In sommige gemeenten werkt dezelfde griffier al 20 jaar, in andere zijn er tal van wisselingen geweest. Ook is de formatieruimte heel wisselend in gemeentes en dat bepaalt direct het takenpakket voor een griffie.
Met name in kleine gemeenten is de functie van griffier vaak een solofunctie en heeft de griffier geen directe collega's om makkelijk mee te kunnen sparren. Griffiers voelen zich geen onderdeel van de ambtelijke organisatie. Dit zijn ze feitelijk ook niet, alleen al omdat ze een andere werkgever hebben. De praktijk is dat griffiers veel zelf uitzoeken. Dit wordt nog eens versterkt als de raad niet in staat blijkt zijn rol als werkgever professioneel in te vullen. In een werkgeverscommissie zitten over het algemeen raadsleden met weinig P&O- achtergrond en de werkwijze en taakopvattingen van deze commissies zijn erg verschillend. Zo constateert Pruim (2018) dat de meeste raden bij de sollicitaties voor griffiers nog werken met algemene profielen (bijvoorbeeld van de VNG) en deze weinig toesnijden op de eigen context en ambities.
Ook praten raden weinig met de griffier door over de specifieke invulling van de rol. Verder ontbreekt het veel griffiers aan een ambtsinstructie, terwijl de raad die als sturings-instrument zou kunnen inzetten. Soms is een griffier een 'politiek compromis' waardoor deze onderdeel wordt van de moeizame politieke verhoudingen in plaats de raad te kunnen helpen de impasse te doorbreken.
Griffiers zullen dus veelal zelf invulling geven aan hun rol, al dan niet in samenspraak met burgemeester en gemeentesecretaris. De Vereniging van Griffiers is in dit gat gesprongen door intervisie en coaching aan te bieden, waar griffiers in toenemende mate gebruik van maken.

**Samenwerking griffie en burgemeester**
Tussen de rol van griffier en die van burgemeester zit een natuurlijke spanning. De griffier voelt zich verantwoordelijk voor de raad, maar de burgemeester ook. Bij beiden heeft de raad een belangrijke rol in hun benoeming en beiden leggen verantwoordelijkheid af aan de raad over hun functioneren. Tegelijkertijd werkt de griffier alleen voor de raad en heeft de burgemeester nadrukkelijk een brede verantwoordelijkheid. Afhankelijk van de rolinvulling en opvatting van de griffier delen de burgemeester en griffier ook de verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling van de lokale democratie.

*terug naar de inhoudsopgave*

Opvattingen over de rol van burgemeester vanuit het standpunt van de griffier zijn hierbij interessant. Uit onderzoek van De Ridder (2018, in opdracht van de Vereniging van Griffiers) blijkt dat in 2013 de helft van de griffiers vindt dat de rol van griffier en voorzitter van de raad elkaar bijten, maar dat dit percentage in 2017 gedaald is naar een derde. De Ridder geeft geen verklaring voor deze constatering, maar het betekent in ieder geval dat een deel van de griffiers niet blij is met de invulling van de rol van de burgemeester richting de raad. De veranderende houding van griffiers zou kunnen samenhangen met het beter functioneren van lokale driehoeken waarin burgemeester, gemeentesecretaris en griffier vaker in gesprek gaan over rollen, samenwerking en ontwikkeling van de gemeente. Wellicht heeft die ook te maken met de bredere rolinvulling van griffiers zelf.

Uit het onderzoek van De Ridder blijkt ook dat 70% van de griffiers zich autonoom voelt ten opzichte van de burgemeester en de helft dat ook ten principale belangrijk vindt. Griffier en burgemeester zijn twee (gevoelde) autonome functies, die niet over elkaar gaan. In de wet staat hier niet veel over. Wel staat in veel lokale regelgeving en in adviezen van de VNG en de Vereniging van Raadsleden explicieter dat de griffier de voorzitter van de raad terzijde staat bij de voorbereiding en het verloop van de raadsvergadering. In de adviezen van de Vereniging van Griffiers en in de modelverordening voor werkgeverscommissies wordt de suggestie gegeven de burgemeester bij sollicitaties en functioneringsgesprekken ten minste als adviseur te raadplegen. Ook wordt het belang van samenwerking steeds meer onderstreept en is dat ook opgenomen in de profielschetsen die de VNG verspreidt. Interessant in dit kader is dat bijna elke gemeente een 'driehoek' heeft. Dit overleg van gemeentesecretaris, burgemeester en griffier staat nergens in de wet en is ook geen formeel orgaan (zie zijstapje Bestuurlijke driehoek).

**Verder lezen:**

- Raad voor het Openbaar Bestuur: *Goede ondersteuning, sterke democratie. Over de ondersteuning van decentrale volksvertegenwoordigers*. ROB, november 2020
- Petra Paulides, Harmen Binnenma en Geerten Boogaard: *Eigenstandig en (on)afhankelijk, nieuwe spelregels voor sterkere griffie(r)s*. mei 2023
- Bekijk ook eens de website van de Vereniging van Griffiers: http://www.griffiers.nl Daarop is onder andere een handreiking voor griffiers ten aanzien van de werkgeverscommissie te vinden.
- De VNG heeft een generieke functiebeschrijving voor de griffier vastgesteld. Hiervoor ligt het advies *Op weg naar gelijkwaardige verhoudingen* van de VNG en Nederlandse Vereniging van Raadsleden aan de basis.

## Vragen

- Wat is de formele taak van de griffier in jouw gemeente? Wat staat er in de profielschets?
- Hoe ziet de griffier zelf de eigen rol, ziet de griffier ook een ontwikkeltaak en een strategische taak?
- Hoe ziet de griffier de rol van de burgemeester en wat vindt de griffier belangrijk voor de samenwerking?
- Hoe professioneel pakt de werkgeverscommissie haar rol op? Is zij daarvoor voldoende gekwalificeerd? Heeft zij voldoende beeld van het functioneren van de griffie?
- Is er een ontwikkel/opleidingsplan voor de griffier?
- Vindt de raad de eigen ondersteuning belangrijk? Of heeft hij de neiging daarop te beknibbelen?
- Hoe functioneert de driehoek?

terug naar de inhoudsopgave

# ZIJSTAPJE

## BESTUURLIJKE DRIEHOEK

*"Een goed functionerende driehoek kan een draaischijf zijn van de gemeente"* constateerde een burgemeester die al jaren in het ambt zat en vele driehoeken had meegemaakt.
Maar dat vergt wel investeren, want een bestuurlijke driehoek heeft geen formele bestaansgrond, het is een informeel overleg. Een bestuurlijke driehoek bestaat uit drie professionals, die staan voor de drie dimensies van de gemeente: raad, college en organisatie. Daarmee is de samenwerking in de driehoek per definitie een onderdeel van het grotere krachtenveld in de gemeente.
Het werken in een driehoek is psychologisch een bijzonder fenomeen: je denkt dat de assen gelijkzijdig zijn, maar dat is heel vaak niet het geval. Zo blijkt uit divers onderzoek (zoals Paulides e.a., 2023) dat griffiers vinden dat zij vaak aan het kortste eind trekken. Zij voelen zich niet vanzelfsprekend gelijkwaardig.

**Tips voor een goed werkende bestuurlijke driehoek**

* Wees helder over het doel:
  - praktisch (afstemmen agenda's en logistiek)
  - strategisch (slim nadenken over een aanpak)
  - visionair (nadenken over de opgaven van morgen, vliegwiel voor vernieuwing)

En bespreek waar jullie eventueel naar toe willen groeien.

* Bespreek hoe ieder de eigen rol ziet als functionaris en in relatie tot de opgaven in de gemeente en hoe deze twee zich tot elkaar verhouden.
* Bespreek wat ieder nodig heeft in de driehoek: vanuit de rol en als persoon.
* Bespreek wat een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en wat eigen verantwoordelijkheden zijn. Maak de grenzen bespreekbaar.
* Werk continu aan een goede gesprekshygiëne.
* Bespreek ook eens een dilemma waar een van jullie mee zit.
* Neem de tijd voor reflectie en bezinning en investeer in de onderlinge relaties.

**Verder ontwikkelen**

* De *Gelderlandacademie* biedt Intervisiebijeenkomsten aan met 2 tot 4 Gelderse driehoeken.
* Het NGB biedt in samenwerking met Lokale democratie in Actie trainingen aan voor driehoeken.
* Zie ook de toolkit Lokale driehoeken op de site van de NGB, onder publicaties.

# OMGEVING

## Hoe kijkt en reageert de omgeving?

Bij spanningen rondom de griffie zijn er - los van de griffie en griffier zelf - twee andere spelers belangrijk: de gemeentesecretaris en de raadsleden/werkgeverscommissie.
Vaak is het zo dat raadsleden niet veel meekrijgen van spanningen op of rond de griffie. Zolang de dagelijkse gang van zaken maar goed gaat, zijn veel raadsleden al blij.
Met een gemeentesecretaris is het vaak anders: die heeft net als de burgemeester veel met de griffie te maken. Interessant is dus te onderzoeken of de gemeentesecretaris ook last heeft van het probleem en hoe die daarmee omgaat. Wie in de brede omgeving voelt zich ook verantwoordelijk en kan daar in positieve of negatieve zin invloed op uitoefenen? En: hoe kijkt diegene naar de rol van de burgemeester en de door jou geconstateerde problemen?

### Vragen

* Heeft de raad/werkgeverscommissie ook last van het probleem? Hoe erg vinden ze het?
* Heeft de raad/werkgeverscommissie weet van de zorgen van de burgemeester? Waarom wel en waarom niet?
* Hoe ziet de raad/werkgeverscommissie de eigen rol daarin of daarbij?
* Hoe kijkt de raad/werkgeverscommissie naar de rol van de burgemeester in deze situatie?
* Heeft de gemeentesecretaris er zelf ook last van?
* Hoe kijkt de gemeentesecretaris naar dit probleem?
* Hoe ziet de gemeentesecretaris zijn/haar rol hierbij?
* Van wie krijgt de griffier feedback? Wie in de omgeving zal de griffier aanspreken als het echt niet gaat? Naar wie luistert de griffier?

# SYSTEEM

## Wat maakt dat het gaat zoals het gaat?

Waardoor is het probleem met de griffie ontstaan en hoe komt het dat het is blijven bestaan? Immers, er zijn vast al vele pogingen gedaan - waarschijnlijk van beide zijden - om het probleem op te lossen, zoals we ook in de voorbeelden lezen. Als die pogingen niet helpen, betekent dat meestal dat de kwestie breder ligt dan het enkele vraagstuk dat op dit moment speelt.

Met name bij veel wisselingen (zoals beschreven in het eerste voorbeeld) zit het probleem per definitie dieper dan karakterverschillen of gebrek aan vaardigheden. De vraag is altijd: hoe deden voorgaande griffiers het op deze plek? Liepen die tegen dezelfde problemen op of speelde het toen niet? En waar kwam dat door?
Als er geen onderliggende factoren aan de orde zijn, ligt het probleem op het hier-en-nu-niveau en moet gezocht worden in het functioneren van de griffier, mede in relatie tot de burgemeester. Met name omdat de griffiersfunctie vaak een solo-functie is, is het belangrijk om hier goed naar te kijken! Het kan zijn dat feedbackmechanismen niet goed geregeld zijn, zeker als een werkgeverscommissie niet voldoende functioneert of geen zicht heeft op het brede functioneren van de griffie.
Als er wel onderliggende zaken spelen (wat zeker in het tweede voorbeeld aan de hand is), dan past een

Vraagstuk 6. De griffier

veel bredere aanpak. Bij onderliggende zaken gaat het bijvoorbeeld om de positionering van de griffier in de gemeente (zie ook onder het kopje Inhoud), het functioneren van de raad, het niet goed functioneren van de werkgeverscommissie, de geschiedenis met voorgaande griffiers.

### Vragen

* Welke plek en ruimte krijgt de griffier van de raad en in de bestuurlijke driehoek?
* Hoe turbulent is de raad? Kan de griffier de neutrale positie makkelijk handhaven en werken aan de taken die belangrijk zijn?
* Functioneert de werkgeverscommissie naar behoren? Zo nee: waardoor komt dat niet goed van de grond?
* Zijn er in het verleden akkefietjes geweest met griffiers (of tussen burgemeester en griffier) die het heden nog steeds kleuren?
* Is er in het verleden een griffier geweest die in de hoofden van anderen nog steeds als goed voorbeeld dient?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

*terug naar de inhoudsopgave*

# TIPS

Bij het zoeken naar oplossingsrichtingen is het belangrijk om in de analyse een onderscheid te maken tussen het hier-en-nu-probleem en de factoren die het probleem in stand houden of wellicht zelfs voeden.

## HIER EN NU WERKEN AAN EEN BETERE RELATIE MET DE GRIFFIE(R)

Realiseer je dat een griffier zich alleen kan voelen en gewend is om zelf de eigen zaken op te lossen, zeker als een werkgeverscommissie op afstand staat. Sommige griffiers gedijen daar prima bij (zijn als persoon ook wat solistischer ingesteld) en voor anderen is dat lastig. Bespreek dit eens met je griffier en kijk of hij/zij daarin iets mist. De vereniging van griffiers kan hier een en ander in aanbieden, maar je kunt zelf ook een sparringpartner voor de griffier zijn. Veel griffiers hechten belang aan het goed functioneren van de bestuurlijke driehoek, niet alleen in professioneel opzicht maar ook om een 'plek' te hebben waar ze bij horen.

Zorg dat de overleggen met de griffier verder gaan dan alleen praktisch afstemmen. Bespreek ook de onderlinge rollen, jullie opvattingen daarover en wat jullie samen denken dat nodig is in de gemeente en bij deze raad.

Investeer in een persoonlijke relatie, waarbij je openstaat voor de dilemma's en vraagstukken waar de griffier mee worstelt. Geef ook aan waar jouw vragen en dilemma's zitten in je rol als voorzitter van de raad. Stel je op als collega.

Professionaliseer de driehoek. Zorg dat die geregeld bij elkaar komt en dat daar ruimte is voor het bespreken van de onderlinge rollen en de ontwikkeling van de raad en organisatie. Werk aan een sfeer waarin ook dilemma's gedeeld kunnen worden. Organiseer bijvoorbeeld eens een heidag. Neem hier als burgemeester verantwoordelijkheid voor.

Investeer in het beter leren kennen van elkaar als persoon. Als dat niet vanzelf gaat, doe dit dan eens aan de hand van een persoonlijkheidstest, al dan niet met een coach erbij (bv op de heidag van de driehoek). Of ga eens samen eten.

## MAAK DE ROLLEN EN DE OPVATTINGEN DAAROVER BESPREEKBAAR

Niet alleen onder griffiers maar ook onder burgemeesters zijn er vele opvattingen over de invulling van de griffiersrol. Vaak zijn die opvattingen impliciet. Meestal zijn ze gestoeld op je eerdere ervaringen of op wat past bij jou als mens. Het helpt als je deze bespreekbaar maakt. Inmiddels zijn er diverse onderzoeken beschikbaar die daar handvatten voor kunnen bieden. Neem bijvoorbeeld het onderzoek *Eigenstandig en (on)afhankelijk* van Paulides e.a. als insteek. Herkent de griffier de dilemma's? Wat heeft hij/zij nodig?

Zet ook eens de spanning tussen de rol van de burgemeester en die van de griffier op de agenda. En vraag hierbij vooral door, want een deel van de griffiers is hierin zoekende!
Een mooie vraag om te stellen is of de griffier de burgemeester altijd zal informeren als die vanuit de raad een signaal ontvangt dat er een motie van wantrouwen wordt ingediend tegen een wethouder. Praat dan door over de onderliggende waarden die hierin een rol spelen.

Zoek naar de gezamenlijke opgaven, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de lokale democratie en het werken aan een integer bestuur. Bespreek daabij hoe jullie hier samen aan kunnen werken.

## INVESTEER IN HET CONTACT MET DE WERKGEVERSCOMMISSIE

Hoewel de burgemeester geen formele positie heeft ten aanzien van de werkgeverscommissie, is de rol van adviseur wel gebruikelijk. Een derde van de burgemeesters schuift in die hoedanigheid geregeld aan bij vergaderingen van de werkgeverscommissie, blijkt uit een inventarisatie van de NVvR in 2017. Gebruik deze rol ook om de werkgeverscommissie inzicht te geven in de kanten van het

Vraagstuk 6. De griffier

griffierswerk die voor de raad onzichtbaar blijven. En om aan te geven wat voor jou als burgemeester belangrijk is bij het goed functioneren van de griffie. Ga hier wel zorgvuldig mee om. Als dit lastig is, zou je het eens met de fractievoorzitters kunnen bespreken. Werkgeverscommissies hebben per definitie weinig zicht op onderlinge verhoudingen.

Werkgeverscommissies kunnen zich ook laten adviseren door P&O. In 2017 schoof bij een derde van de werkgeverscommissies een P&O-adviseur aan. Afhankelijk van de ervaring en kennis van de werkgeverscommissie zou P&O ook een coachende en adviserende rol kunnen pakken, met name om de werkgeversrol te professionaliseren. Dit is bijvoorbeeld zinvol bij het opstellen van een profielschets, bij sollicitatieprocedures, het opzetten van opleidings/ontwikkelplannen voor de griffie, het voeren van goede 360 graden functionerings/beoordelingsgesprekken, het ontwikkelen van een ambtsinstructie.
Ook de Vereniging van Griffiers adviseert werkgeverscommissies zich te laten bijstaan door een personeelsadviseur. Paulides e.a. (2023) bevelen in hun advies aan BZK zelfs aan een werkgeverscommissie verplicht te laten bijstaan door HRM-expertise.

VRAAGSTUK

# 7

# Het college

## *Hoe pak ik mijn rol?*

*"Mijn college lijkt uit elkaar te vallen. De wethouders ervaren een enorme crisis, omdat de raad een collegevoorstel via een amendement op een cruciaal punt wijzigde. De betrokken wethouder was hier erg verontwaardigd over, maar is uiteindelijk wel gebleven. Ze voelt zich niet gesteund door de collega's die er wat zakelijker mee omgaan en het zit haar hoog dat coalitiepartijen voor het amendement stemden. Er ontstaan bondjes in het college en de collegialiteit is ver te zoeken op dit moment. Ik zie dat iedereen hier op een eigen wijze persoonlijk onder lijdt."*

*"Mijn college is ontzettend politiek. De wethouders willen het totaal anders doen dan het voorgaande college (de verhoudingen zijn omgekeerd) en ze lijken mij te zien als onderdeel van dat vorige college. In ieder geval hebben ze mijn hele portefeuille uitgekleed en oh wee als ik iets inhoudelijks inbreng. Het steekt mij dat ze weinig erkentelijk zijn naar het werk van hun voorgangers, ook omdat ze daarmee het werk van de ambtenaren niet erg waarderen. Tegelijkertijd zie ik bij hen veel stress en ze zitten elkaar vaak in de haren."*

# ANALYSE

## PERSOON

### Wat doet het met jou?

In de voorbeelden lees je dat sommige burgemeesters zich onderdeel voelen van de gespannen verhoudingen. Maar of de wethouders nu wel of niet de rol van de burgemeester ter discussie stellen, je bent een onderdeel van het college of te wel het team. Jij doet er altijd toe. De vraag is hier in welke mate je je zodanig geraakt voelt dat dit je professionele functioneren belemmert.

#### Vragen

* Merk je dat je soms gespannen bent in het college?
* Voel je je bedreigd in je positie?
* Voel je je in de positie om er werkelijk wat aan te veranderen?
* Hoe belangrijk is het voor jou als persoon om onderdeel van dit team te zijn?
* Heb je last van de gewijzigde collegesamenstelling? Merk je dat je vergelijkt?
* Heb je het naar je zin in dit college?

### Wat vind jij belangrijk?

Het oordeel dat een burgemeester heeft over het functioneren van de wethouders, kleurt de omgang met het college. Of dit nu wel of niet hardop wordt uitgesproken, de wethouders voelen het wel. Het is bijvoorbeeld te merken als ze beginnen over de partijkleur van de burgemeester. Met name als er een omwenteling heeft plaatsgevonden van oppositie naar coalitie, kunnen wethouders er extra gevoelig voor zijn of de burgemeester er wel echt voor hen kan zijn. Heeft de burgemeester zich niet te veel vereenzelvigd met het vorige college?

Naast het oordeel over het functioneren van het college speelt ook mee hoe een burgemeester de eigen rol ziet t.a.v. het college: waar voelt die zich wel en niet verantwoordelijk voor? Is er sprake van een botsing van waarden tussen die van de burgemeester - die als bestuursorgaan hoedt voor de bestuurbaarheid en integriteit - en die van de wethouders die vooral zoeken naar politieke steun en draagvlak?

#### Vragen

* Hoe erg vind je het als dit college het niet redt?
* Vind je dat de bestuurbaarheid van de gemeente in het geding is?
* Wat is het ergste wat er kan gebeuren?
* Hoe belangrijk vind je het om te investeren in het team?
* Wat vind je goed en minder goed in het functioneren van dit college?
* Welke waarden zijn voor jou in het geding?
* Welke rol pak je tot nu toe en waarom?
* Wat vind je lastig ten aanzien van je rol in dit college?

terug naar de inhoudsopgave

# INHOUD

## Een college is een ingewikkeld team

Een college moet opereren als team, maar er zitten kenmerken ingebakken die het functioneren als team op zijn zachtst gezegd niet bevorderen.

Collegeleden hebben elkaar niet uitgezocht en er is geen formeel leidinggevende in het college. Er is altijd sprake van een 'dubbel bind'. Wethouders voelen zich verantwoordelijk naar hun eigen partij, naar de coalitie en naar het college. En: ze worden beoordeeld en afgerekend door de raad. De vraag is hoe de individuele wethouders omgaan met deze (drie)dubbel bind en hoe dat hun loyaliteit aan het collegeteam en aan de burgemeester beïnvloedt.

Een college is een politiek team. Dat maakt dat er per definitie schuring is. Tegelijkertijd is elk besluit van een wethouder een collegebesluit. Een wethouder op zichzelf is staatsrechtelijk niets. De collegeleden zijn van elkaar afhankelijk.
Sommige colleges zetten daarom onmiddellijk in op teamvorming. Ze onderzoeken de overeenkomsten om als collegiaal bestuur optimaal te kunnen werken en ze proberen de inherente spanning ofwel weg te poetsen ofwel een functionele plek te geven.
Andere colleges zien elke collegevergadering als een politieke strijd en zoeken graag de spanning op. Of ze bemoeien zich zo min mogelijk met elkaars portefeuilles, waardoor ze de spanningsvelden uit de weg gaan.
Ook tussen wethouders binnen een college zie je hierin stijlverschillen. Die hangen overigens ook vaak samen met persoonlijke behoeften: de een heeft meer behoefte aan een harmonisch/constructief team dan de ander. (Zie ook vraagstuk 8 over de wethouder.)

Niet alle partijen screenen de competenties van hun kandidaat-wethouder even goed. Sommige partijen hadden niet veel keuze bij de voordracht. Daardoor kan niet elke naar voren geschoven persoon de rol van wethouder even makkelijk uitoefenen. En bij de collegevorming is over het algemeen niet gekeken hoe de wethouders elkaar aanvullen in het uiteindelijke college. In menig college is er dan ook werk te doen aan zowel individuele ontwikkeling als aan de teamontwikkeling.
Het formatieproces heeft vaak ook grote invloed op hoe het later gaat: hoeveel tijd is eraan besteed, zijn de mogelijke spanningsvelden verkend of vooruitgeschoven? Is er een gedetailleerd of een globaal collegeakkoord gemaakt?
En hiermee samenhangend: hoe verantwoordelijk voelen de fractie, de coalitie en de raad zich voor het functioneren van de eigen wethouder en het collegeteam als geheel? Plus natuurlijk: hoe verhoudt dit zich tot de rol en verantwoordelijkheid die de burgemeester hierbij voelt? Want de burgemeester heeft die start niet meegemaakt en ploft soms in een team dat al van alles samen heeft beleefd.

Formeel gezien heeft de burgemeester de taak het college voor te zitten en de bestuurbaarheid van de gemeente te faciliteren. De burgemeester let erop dat het college het beleid op tijd voorbereidt, vaststelt en uitvoert. (Zie *Taken burgemeesters* op Rijksoverheid.nl.) Burgemeesters kunnen ook zelf onderwerpen aandragen. Hoe zij hun rol invullen, heeft te maken met wat de wethouders daarin van hen willen en verwachten, maar zeker ook met hoe zij daar zelf tegen aankijken.

Een college is dus per definitie een team onder spanning. Deze spanning hoort bij het vak en zorgt ook voor de goede discussie. Vraag is wanneer de spanning doorslaat in gespannenheid.

### Vragen

* Hoe zorgvuldig was het formatieproces? Zijn er ook potentiële spanningen onderzocht?
* Hoe uitgebreid is het college-/raadsakkoord?
* Zijn de wethouders toegerust voor hun taak?
* Hoe vullen de wethouders elkaar aan in stijlen en competenties?

*terug naar de inhoudsopgave*

* Hoe kijkt dit college aan tegen collegiaal bestuur?
* Wat zijn individuele behoeften van wethouders met betrekking tot harmonie en debat?
* Hoe komt in dit college het verschil tussen spanning en gespannenheid tot uiting?
* Zijn de bestuurlijke opgaven groot?
* Wat zijn de waarden waar dit college zich op beroept?

* Kunnen de wethouders naar zichzelf kijken?
* Is er veiligheid voor een open gesprek (niet alleen op inhoud maar ook op functioneren en persoonlijk welbevinden)?
* Ligt de vertrouwensvraag op tafel? Zo ja, waar gaat die over?
* Hoe beïnvloeden de coalitiepartijen het functioneren van het college?
* Wat verwachten de wethouders van jou als burgemeester?

# OMGEVING

## Hoe kijkt de omgeving en waar voelt die zich verantwoordelijk voor?

De vraag hier is: wat ziet de omgeving eigenlijk? Ziet de omgeving ook wat de burgemeester ziet? Wie hebben er last van de spanningen in het college en maken zich hier zorgen over?

In eerste instantie is het natuurlijk van belang hoe de wethouders kijken: delen ze het door de burgemeester ervaren ongemak? En zo ja: hebben ze er ook last van? Want als zij het niet als probleem beschouwen, waarom zou de burgemeester zich dan druk maken?

Wat minder in het gezichtsveld van de burgemeester is de opstelling van de coalitiepartijen, die het gedrag van de wethouders behoorlijk kunnen beïnvloeden. Wat zien de coalitiepartners en wat willen zij zien? Hoe kijken zij naar het college (plus de eigen wethouder) maar zeker ook naar hun eigen rol en verantwoordelijkheid? Welke mate van dualisme hangen ze aan? Voelen ze zich in de eerste plaats raadslid of coalitielid? Zeker als er een wisseling is geweest van oppositie naar coalitie, zoeken coalitieleden naar de betekenis van een nieuwe rol waarin ze verantwoordelijkheid dragen.
Ook beïnvloeden opvattingen over dualisme de verantwoordelijkheid die coalitiepartners voelen voor het functioneren van het college. Ziet de coalitie het college als 'van ons' of als 'zij van het bestuur'? De relatie van de wethouders met de eigen partij en met de coalitie kleurt vaak ook wat er gebeurt aan de collegetafel (bewust en onbewust).

Tot slot is het ook belangrijk hoe de gemeentesecretaris en de ambtelijke organisatie kijken naar het college. Kunnen zij hun werk doen? Hebben ze het idee dat er geluisterd wordt naar voorstellen en reflecties vanuit de ambtelijke organisatie? Ervaren ze voldoende ruimte en veiligheid om hun professie uit te oefenen?

### Vragen:

* Hebben wethouders last van hoe het gaat? En zo ja, wat ervaren ze dan als lastig?
* Hoe kijken de coalitiepartijen naar het college? Wat vinden zij belangrijk?
* Ziet de coalitie de spanningen in het college? En hoe erg vinden ze die?
* Voelt de coalitie hiervoor een verantwoordelijkheid?
* Wie nemen er verantwoordelijkheid voor het functioneren van de wethouders en voor het functioneren van het college? Hoe dan?
* Heeft de ambtelijke organisatie last van de spanningen? En zo ja, hoe kijkt de gemeentesecretaris hiernaar?

*terug naar de inhoudsopgave*

## SYSTEEM

### Waardoor worden de spanningen gevoed?

In een gespannen college speelt druk een rol, zij het vaak onbewust. In beide voorbeelden is sprake van een switch van oppositie naar coalitie. Vaak gaat dit gepaard met extra ambities en een wens - van de kiezers en/of van de partij - om het 'anders te doen'. Maar nieuwe wethouders stappen per definitie op een rijdende trein. Soms wordt een wethouder zelfs verantwoordelijk voor de uitvoering van een project waar diegene zelf tegen heeft gestemd. Sowieso zullen wethouders ondervinden dat er in de gemeente vaak minder stuurbaar blijkt te zijn dan ze hadden gedacht. Ook zullen ze meestal moeten erkennen dat ambtenaren (en hun eigen voorgangers) ook goed werk hebben verricht.
Hoe gaat het college om met een onverwacht krappere speelruimte? En vooral ook: hoe communiceert het daarover vervolgens weer naar de achterban, de coalitie en de kiezers?

De politieke cultuur waarin het college opereert, heeft grote invloed op hoe het gaat.
In de gemeenschap en zeker ook in de raad bestaan beelden over wat een 'goed college' is. Deze kunnen gevormd zijn door zowel successen (helden) als trauma's uit het verleden, bijvoorbeeld als het college of een wethouder een keer is opgestapt. Interessant is te onderzoeken hoe daarover is gesproken en welke conclusies mensen trokken over 'goed bestuur'. Welke waarden zijn dominant en hoe vertaalt zich dat in gedragingen? (Zie ook de typologie in het Zijstapje Bestuursculturen in vraagstuk 5 over de raad.)

### Vragen

* In welke politieke traditie trad dit college aan?
* Wat vindt men in deze gemeente een goed college? Wie of wat wordt geroemd?
* Welke bestuurscultuur kenmerkt de gemeente?
* Wat moet dit college goed doen in de ogen van de eigen kiezers/coalitie?
* Krijgt en ervaart het college veel of weinig vertrouwen uit de raad?
* Is er wel eens een college gesneuveld en waar ging dat dan over?
* Waarin voelen ambtenaren zich erkend en waarin miskend?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

terug naar de inhoudsopgave

# TIPS

## WAT IS VAN JOU EN WAT VAN DE WETHOUDERS?

Maak onderscheid tussen waar je zelf last van hebt (en wat jij dus nodig hebt) en waar collegeleden last van hebben. Als collegeleden geen problemen ervaren, onderzoek dan voor jezelf wat jij nodig hebt om je te kunnen verhouden tot deze situatie en waar je plezier en energie uit haalt. Bespreek het in intervisie of met een coach.

Zet voor jezelf op een rij waar je je wel en niet verantwoordelijk voor voelt en welke waarden daarbij voor jou leidend zijn. Communiceer dit met het college.

Let op grensoverschrijdend gedrag naar ambtenaren. Maak hier een punt van en trek samen op met de gemeentesecretaris.

## ANALYSEER HET PROBLEEM DAT JE ERVAART

Maak voor jezelf eens vanuit twee invalshoeken een analyse van het college:

1. Wat zie je als je iedere wethouder apart bekijkt?
2. Wat zie je in de dynamiek gebeuren?

Welke niet uitgesproken spelregels worden er gehanteerd en toegestaan (zoals wijzen naar elkaar, vluchten, afhankelijk opstellen, vermijden, ja-zeggen-nee-doen)?

Wees alert op de dynamiek in de coalitie. Spiegel hierover met de griffier. Zit er ook een ontwikkelvraag onder? Bijvoorbeeld in de zoektocht naar hun rol? Of in het vernieuwen van het democratische samenspel?

Neem ook eens de tijd om een analyse van deze situatie te maken in de bestuurlijke driehoek: wat is de impact op organisatie en raad? Hoe grijpt het op elkaar in? Wat veroorzaakt, wat voedt, wat houdt in stand, wat doorbreekt, wat helpt?

## WERK AAN EEN ONTSPANNEN COLLEGE

Zet sowieso in op teamontwikkeling. Maak er een gewoonte van om geregeld een 'heidag' te organiseren waarin gereflecteerd wordt op het functioneren van het college (in relatie tot de omgeving).

Als de collegeleden daar niet direct voor openstaan, organiseer dan iets leuks. Nodig ze eens uit voor een borrel bij je thuis bijvoorbeeld. En maak er een gewoonte van om na elke vergadering terug te blikken: hebben we de goede gesprekken gevoerd, wat hielp daarbij, wat kan beter?

Zet op een heidag de spanning op de agenda. Zoek hierbij een externe coach/begeleider die de collegeleden vertrouwen. Onderzoek gezamenlijk wat maakt dat de verhoudingen gespannen zijn geraakt. Denk goed na over de rol die jij pakt op deze dag.

Leer de collegeleden goed kennen: spreek geregeld met hen individueel af en onderzoek wat voor hen belangrijk is, wat hen drijft en waar ze zich zorgen over maken. Probeer hun vertrouwen te winnen. Bespreek wat ze nodig hebben van jou, waar ze stress van krijgen en hoe ze dat uiten. Laat in die gesprekken zien waar jij voor staat.

## REFLECTEER OP JE EIGEN ROL

Kijk ook naar jezelf, maar ga niet te snel twijfelen. De dynamiek van de groep is meestal de belangrijkste oorzaak van de spanning en dat kan ook leiden tot wijzende vingers in jouw richting. Benut de tweegesprekjes om dit vóór te zijn: benoem wat je ziet en vraag wat ze daarbij van jou nodig hebben.

Zorg voor goede sparringpartners. Bespreek en toets in ieder geval met de gemeentesecretaris je waarnemingen en de rol die jij pakt in het college.

*terug naar de inhoudsopgave*

VRAAGSTUK

# 8

# De wethouder

## *(Hoe) kan ik die coachen?*

*"In verschillende regionale samenwerkingsverbanden wordt enorm gemopperd over onze gemeente. Langzamerhand kom ik erachter dat dit voor een groot deel samenhangt met het optreden van mijn wethouder. Hij strijkt iedereen tegen de haren in en daardoor hebben mensen uit de regiogemeenten geen zin meer om met ons samen te werken. Ik ben hier ook al een paar keer door collega-burgemeesters over gebeld. Natuurlijk heb ik de wethouder op zijn gedrag aangesproken, maar hij herkent het probleem niet."*

*"Ik heb een erg zakelijke wethouder. Hij kan met behoorlijk wat emotie duidelijk maken wat hij wil en vindt en heeft eigenlijk maar één stand. Soms neem ik hem om die reden bewust mee in onderhandelingen, zodat hij de bad guy kan spelen en ik de relationele rol kan pakken. Maar ik krijg wel steeds meer klachten van mensen die zich door onze wethouder geschoffeerd voelen.*
*Net had ik een zeer belangrijke ondernemer aan de lijn die niet meer met de gemeente wil samenwerken door zijn toedoen."*

*"Mijn probleem is een eigenwijze wethouder die precies weet wat ze wil. Ze is heel slim en heeft ook geregeld een punt, maar ze gaat zo autistisch te werk. Ze is weinig erkentelijk naar het werk van de ambtenaren en praat ook heel negatief over hen in het college. Daar heb ik haar op terechtgewezen en nu richt ze haar pijlen op mij. Ze bemoeit zich met mijn portefeuille. Soms heb ik het idee dat ze als een soort onderkoningin de gemeente wil bestieren. Ik merk dat ik het helemaal niet meer leuk vind in het college, eigenlijk ben ik altijd gespannen."*

# ANALYSE

## PERSOON

### Wat doet deze wethouder met jouzelf?

In de voorbeelden zie je hoe een burgemeester op verschillende manieren als persoon last kan hebben van een wethouder. Hoe meer last jij van iemand hebt, des groter het vraagstuk zal worden. Kun je in je professionele rol blijven richting je wethouder of schiet je in een allergische of stressreactie?
Als dat laatste aan de orde is, is het belangrijk dat je bij jezelf onderzoekt hoe je kunt zorgen dat je zo min mogelijk door deze wethouder van je stuk gebracht wordt.
Ook is het interessant om te onderzoeken hoe jouw persoonlijkheid en die van de wethouder op elkaar inwerken.

**Vragen**

* Wat doet deze persoon met jou?
* Wat stoort je het meest in het gedrag?
* Hoe reageer je op deze wethouder als die dat gedrag vertoont?
* Ben je al een keer door deze wethouder van je stuk gebracht?
  En wat deed je toen?
* Hoe is je relatie met deze wethouder op persoonlijke niveau?
* Vertrouw je hem/haar?

### Wat vind je van de bestuursstijl van deze wethouder?

In de voorbeelden lees je ook een oordeel van de burgemeester over de bestuursstijl en soms over de persoonlijkheid van de wethouder. Jouw oordeel kleurt de omgang met je wethouder.
Allereerst is de vraag waarop jouw oordeel (label) gebaseerd is en of hierbij misschien sprake is van blikvernauwing: je ziet wat je wilt zien en dan kun je je afvragen wat je dus niet ziet.
Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken in welke mate je jouw oordeel ook koppelt aan de persoon van de wethouder. Het is namelijk iets anders om te vinden dat een bestuursstijl niet (altijd) effectief is, dan dat je zegt dat een probleem ligt aan iemands persoonlijkheid. In het eerste geval gaat het om een professioneel vraagstuk (mogelijk coachbaar), in het tweede geval om erkenning van de persoon als mens: vind je diegene oké of niet oké?

**Vragen**

* Wat vind jij belangrijk in de rol van wethouder?
* Wanneer is iemand voor jou een goede wethouder?
* Wat zie jij als grootste risico bij deze wethouder?
* Wat vind je van de persoon van de wethouder?
* Wat zie je als kracht bij deze wethouder?
* Welke persoonlijke en bestuurlijke waarden zijn voor jou in het geding?

*terug naar de inhoudsopgave*

# INHOUD

## Waarom hanteert deze wethouder deze bestuursstijl?

Ook voor wethouders is het politieke bedrijf een continue zoektocht naar balans tussen persoon en rol (zie ook vraagstuk 1 over de spanning tussen persoon en rol). De manier waarop wethouders hun rol vormgeven, kan behoorlijk verschillen. Die wordt bepaald door hun persoon en door hun (deels onbewuste) opvattingen over wat een goede wethouder is. In de literatuur worden vijf stijlen onderscheiden waar wethouders zich van bedienen. Schouw e.a. benoemen deze als volgt: leider, manager, verbinder, ambassadeur, beheerder. Volgens de auteurs kunnen alle stijlen effectief zijn, afhankelijk van moment en persoon en de 'harmonie' tussen stijl en context. Het zal dan ook niet verbazen dat zij concluderen dat *stijlflexibiliteit* een belangrijke competentie is voor bestuurders. Alleen ligt het vaak niet zo rationeel. Hoe minder reflectief een wethouder is, des te minder deze in staat is verschillende stijlen in te zetten en dus hoe groter de kans dat de bestuursstijl niet effectief is.

Een falende bestuursstijl was voor 158 wethouders de hoofdreden voor hun vroegtijdig afscheid in de periode tussen 2002 en 2018. (Bouwmans, 2019). Eigenwijs of solistisch gedrag, gebrek aan samenwerkend vermogen en gebrek aan daadkracht en visie komen als belangrijke oorzaken naar voren. De dominante stijl voor succes is volgens Boumans de stijl van beheerder, verbinder en ambassadeur. Ook ziet hij dat veel wethouders aftreden vanwege gezondheidsproblemen.

Een gekozen stijl kan ook samenhangen met onzekerheid (bluffen, overschreeuwen) of met weinig leiderschapservaring (het professionele koffertje is nog niet gevuld). Soms is het *'what you see is what you get'*: de persoon valt samen in rol en persoonlijkheid. (Zie ook weer vraagstuk 1 over de spanning tussen persoon en rol.)
Bij problematisch gedrag van een wethouder moet je je dus altijd afvragen of het een persoonskenmerk is of het vasthouden aan een destructieve leiderschapsstijl.
Tot slot en niet onbelangrijk: stress heeft grote invloed op het functioneren van een wethouder. De rol van wethouder brengt veel druk op presteren met zich mee. Wethouders zitten in een glazen huis, ze kunnen in een raadsvergadering weggestuurd worden, op sociale media wordt van alles over hen geschreven, dossiers zijn vaak behoorlijk complex. Stress leidt in het algemeen tot ineffectief gedrag, wat zich bij ieder weer anders manifesteert. Veel stress kan leiden tot gezondheidsproblemen. Overigens is stress hebben en stress ervaren niet bij iedereen hetzelfde. (Zie de paragraaf over het managen van stressgedrag in de Introductie.)

**Verder lezen:**

- Henk Bouwmans: *Valkuilen voor wethouders. Lessen uit valpartijen van wethouders in de periode 2002-2018.*
  Uitgave Boom Bestuurskunde, 2019

- Gerard Schouw, Pieter Tops en Stavros Zouridis: *Stijlenboek voor bestuurders. Over leiders, managers, verbinders, ambassadeurs en beheerders.*
  Uitgave SDU, vernieuwde druk 2018

- Een andere interessante publicatie waarin de stijlen worden uitgewerkt in relatie tot de ambtelijke ondersteuning: Marike Simons, Maud van de Wiel en Harmen Binnema: *Politieke sensitiviteit voor ambtenaren, het geheime dagboek*. Uitgave AUP, 2018

- Joost Kampen: *Destructief leiderschap. Theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties*, 2023
  Dit boek gaat in op de schaduwkant van leiderschap en de uitwerking daarvan op anderen en de organisatie.

terug naar de inhoudsopgave

### Vragen

* Welke bestuursstijl heeft de wethouder van wie je last hebt?
* Krijgt deze wethouder met deze stijl (bepaalde) opgaven voor elkaar? Werkt de stijl? En zo ja, waarbij?
* Bedient de wethouder zich ook van andere stijlen? En zo ja, waar en wanneer?
* Heeft de wethouder deze stijl ook als privépersoon (of in een andere rol of baan)?
* Vraagt de wethouder weleens om feedback?
* Wil de wethouder zichzelf ontwikkelen?
* Hoe ervaren is deze wethouder in besturen?
* Hoe overtuigd is de wethouder dat de eigen stijl de juiste is?
* Waarom wilde deze wethouder bestuurder worden?
* Is de wethouder gelukkig in de rol van bestuurder?
* Waar krijgt deze wethouder stress van? En hoe uit zich dat?
* Voelt de wethouder zich gezond?

## OMGEVING

### Hoe kijkt en reageert de omgeving?

'Het volk krijgt de leider die het verdient' is een gevleugelde uitspraak. Een leider is leider bij de gratie van de omgeving. Immers, de omgeving selecteert niet alleen bij voorbaat al een bepaald type mens (overigens gebaseerd op subjectieve beelden die waar en niet waar kunnen zijn), maar versterkt ook bepaald gedrag.
Niet elke omgeving is gelijk en waardeert hetzelfde type leider. En ook niet elke leiderschapsstijl is overal even effectief. Interessant is dus te onderzoeken hoe de omgeving deze wethouder ervaart: past het gedrag bij de verwachtingen, bij wat mensen prettig vinden, bij hoe een bestuurder zou moeten zijn en bij wat in deze situatie en omgeving werkt?
Een volgende vraag is hoe mensen in de omgeving reageren als zij last hebben van het gedrag van de wethouder. Is er een sociaal veilige cultuur, met name voor de mensen die een afhankelijkheidsrelatie tot de wethouder hebben of voelen? Denk aan de ambtenaren en mensen in de gemeenschap. Voelen zij zich vrij om tegenspraak te bieden en op te komen voor wat zij nodig hebben in de samenwerkingsrelatie? Hoe worden ambtenaren en inwoners ondersteund als zij last hebben van de manier waarop zij bejegend worden? Hoe gevoelig zijn mensen voor macht en status? Staan wethouders bijvoorbeeld op een voetstuk in de gemeente? Krijgen ze direct veel gezag of moeten ze daar hard voor werken? En in welke mate speelt de partijkleur een rol?

### Vragen

* In hoeverre past het gedrag van deze wethouder bij de verwachtingen van de omgeving? Van welke mensen daarbinnen?
* In welke mate hebben de raad, het college, ambtenaren en de samenwerkingspartners ook last van deze wethouder?

*terug naar de inhoudsopgave*

* Waar hebben zij precies last van en hoe reageren zij daarop? Hoe praten zij over deze wethouder, wat zeggen ze wel en niet?
* Vertonen andere bestuurders ook deze gedragsstijl?
* Heerst er een sociaal veilige cultuur in de ambtelijke organisatie?
* Wie in de omgeving biedt tegenwicht/ tegenspraak aan deze wethouder? Hoe reageren anderen vervolgens op deze personen en/of eventuele klokkenluiders?
* Is de wethouder een 'compromis'?
* Wie steunen deze wethouder in zijn of haar bestuursstijl?

* Wat roept het politieke spel in raad/ coalitie op in de bestuursstijl van de wethouder(s)?
* Wanneer zal deze wethouder een halt toegeroepen worden door de raad of door de eigen partij?
* Wanneer is het gedrag van deze wethouder volgens de dominante cultuur grensoverschrijdend?
* Hoe beïnvloedt de dynamiek in de raad en de coalitie de effectiviteit van de bestuurders?
* Wat vindt deze wethouder van jou?

# ZIJSTAPJE

## BESTUURSSTIJLEN VAN WETHOUDERS

| | Kenmerken | Ontwikkelopgaven en aandachtspunten |
|---|---|---|
| LEIDER<br><br>WEET WAT IE WIL | - Weet wat ie/ze wil<br>- Overtuigend<br>- Gezaghebbend<br>- Sturend<br>- Heeft opvattingen<br>- Onderhandelaar<br>- Sterk op lastige dossiers<br>- Doel heiligt middelen<br>- Manipulatief | - Geduld<br>- Zorgvuldigheid<br>- Organiseren draagvlak<br>- Overmoed/hoogmoed<br>- Ontvangen van feedback |

terug naar de inhoudsopgave

| | Kenmerken | Ontwikkelopgaven en aandachtspunten |
|---|---|---|
| MANAGER<br><br>LEGT HET GRAAG UIT | - Loyaal aan ambtelijke organisatie<br>- Vakkennis<br>- Zorgvuldig en rationeel<br>- Minder maatschappelijke sensitiviteit<br>- Technocratisch<br>- Uitleggen<br>- Voorspelbaar | - Charisma<br>- Omgaan met inwoners<br>- Werkdruk<br>- Politieke sensitiviteit |
| VERBINDER<br><br>GAAT ALTIJD IN GESPREK | - Procesbenadering<br>- Gemeenschappelijkheid zoeken<br>- Persoonlijk en empathisch<br>- Terughoudend in opvattingen<br>- Haalbare oplossingen<br>- Prettige sfeer<br>- Compromis in plaats van beste oplossing | - Daadkracht en daden<br>- Koersvastheid<br>- Halfbakken compromissen |
| AMBASSADEUR<br><br>KENT IEDEREEN | - Sterk imago<br>- Vriendelijk en diplomatiek<br>- Extern georiënteerd<br>- Vaart op ambtelijk advies<br>- Harmonie en consensus<br>- Weinig intern gezag<br>- Politiek breekbaar<br>- Neus voor haalbaarheid | - Weglopen voor lastige problemen, risicomijdend<br>- Onafgemaakte dossiers<br>- Inhoudelijke onderbouwing |
| BEHEERDER<br><br>TROUW EN VOORSPELBAAR | - Bestaande routines<br>- Collectief boven eigen belang<br>- Niet op voorgrond<br>- Afstandelijk<br>- Brengt op orde<br>- Politiek naïef, geen onderhandelaar | - Bescheidenheid<br>- Ontbreken eigen visie of koers<br>- Politieke naïviteit |

**Gebaseerd op de beschreven stijlen in *Stijlenboek voor bestuurders* van Schouw e.a. (2018).**

*terug naar de inhoudsopgave*

# ZIJSTAPJE

## NARCISTISCH LEIDERSCHAP

Narcistisch leiderschap komt overal voor, onder burgemeesters, wethouders en directeuren. Samenwerken met mensen met dergelijke karaktertrekken is niet altijd makkelijk.
Narcisten vinden zichzelf bijzonder en belangrijk. Ze hebben fantasieën van macht en van schoonheid en bewonderd worden (Kampen (2023), pp. 48-49). Ze hebben weinig last van empathie, schaamte of schuldgevoel. Mensen met narcistische persoonlijkheidskenmerken streven naar invloedrijke leiderposities. Ze scoren bovengemiddeld in (klassieke) leiderschapsassessments en kunnen zich vaak erg goed verkopen. Daarom is het lastig narcistische kenmerken vroegtijdig te onderkennen. Vaak wordt het pas in de loop van de tijd zichtbaar: de inspirerende bestuurder blijkt onbetrouwbaar, dwangmatig controlerend en niet
geïnteresseerd in wat anderen doen. Volgens Kampen omringen ze zich graag met mensen die het met hen eens zijn en zijn ze vaak aanwezig in de media. Zo creëren ze een eigen wereld en nemen ze onverantwoorde risico's. Ze zien vaak niet aankomen dat ze falen en moeten dan halsoverkop de organisatie/gemeente verlaten.

Mensen met narcistisch gedrag voelen zich snel aangevallen en vinden het erg moeilijk als ze niet serieus worden genomen. Ze kunnen er bijvoorbeeld niet tegen als ze niet aan bod komen in een vergadering. Dan kunnen ze globaal op twee manieren reageren: ofwel agressief-defensief ofwel hautain-onbewogen. In het eerste geval heeft het vaak te maken met een onderliggende onzekerheid en in het tweede geval is het puur narcisme: niet kunnen bedenken dat een ander iets wellicht beter weet of kan dan jij.
Narcistisch gedrag kan geactiveerd worden. Bijvoorbeeld in sterk hiërarchische omgevingen kunnen latente narcistische trekken van leiders/bestuurders sterker worden. Macht deformeert en veel mensen zijn daar helaas gevoelig voor.

**Verder lezen:**

- Joost Kampen: *Destructief leiderschap. Theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties*. Uitgave Boom, 2023
- Peter van Lonkhuyzen: *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers.* Uitgave Haystack, 2015

# SYSTEEM

## WELKE INVLOED HEEFT HET SYSTEEM OP DE WETHOUDER?

In intervisies van burgemeesters is altijd veel herkenning als het gaat over de 'eigenwijze' wethouder. Vrijwel alle deelnemers kennen zo iemand in hun huidige of vorige college. "Betekent dit dat het openbaar bestuur juist dit soort mensen aantrekt?", is de vraag die hier dan vaak op volgt. Het antwoord daarop is: ja.
En dat is ook logisch, want de rol van bestuurder is niet voor iedereen weggelegd. Niet iedereen wordt er bijvoorbeeld gelukkig van om in de wind te staan en vindt het even makkelijk om voet bij stuk te houden als dat nodig is. Net zoals het werken in de zorg een bepaald type mensen aantrekt, geldt dat ook voor leidinggevende rollen in het openbaar bestuur. Onderzoeken naar persoonlijkheidsprofielen laten zien dat bestuurders over het algemeen genomen daadkrachtiger en directiever zijn dan de meeste mensen. En zeker dan de meeste ambtenaren!
Ook is het goed om te kijken naar de geschiedenis: wat voor type bestuurders doen het goed in de gemeente en wie mislukt er? Welke ervaringen vanuit het verleden spelen door in het heden? Was de wethouder in de periode hiervóór wellicht de oppositieleider die hard van de toren blies? Of ging het helemaal niet goed met de vorige wethouder in deze portefeuille?
Dit alles doet ertoe. Al deze factoren sturen - vaak onbewust - het gedrag van de wethouder en dan weer de reactie van de omgeving op dat gedrag.

### Vragen

* Zijn er vaker wethouders voortijdig vertrokken in deze gemeente? Waar kwam dat door?
* Heeft deze wethouder iets goed te maken (voor zichzelf, voor de partij, voor de coalitie)?
* Wat ziet welke omgeving niet of wil het niet zien?
* Welke type bestuurders doen het van oudsher goed of juist niet goed in deze gemeente?
* Wat is de status van de wethouder in de gemeenschap?
* Wanneer vindt de krant een wethouder niet functioneren?
* Wat is het ergste wat er in deze gemeente over een wethouder gezegd kan worden?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

*terug naar de inhoudsopgave*

# TIPS

## FEEDBACK GEVEN

Mensen met weinig reflectie op hun handelen, maar wel met een inhoudelijke drive, hebben het meeste baat bij concrete feedback op de resultaten van hun acties. Houd het zakelijk.

Mensen die gevoelig zijn voor status en erkenning, zullen sneller 'verslaafd' raken aan macht en aanbidding. Boeken zijn volgeschreven over hoe macht bij sommige mensen deformerend werkt, zeker als zij lang op een machtspositie blijven zitten. Het enige wat iemand hierbij kan helpen, is zoveel mogelijk eerlijke feedback door mensen die deze persoon belangrijk vindt en vertrouwt, in combinatie met feedback op de resultaten. Daarnaast is het voor deze mensen erg belangrijk dat zij waardering ervaren, anders komt sowieso niets binnen.

Niet-reflectieve mensen zijn vaak slecht veranderbaar. Als hun gedragsstijl problematisch is en je er last van hebt, zit er niets anders op dan je ertoe verhouden en onderzoeken hoe zij met die (ene) stijl toch van waarde kunnen zijn en waar zij minder tot hun recht komen. Het kan helpen om tijdig te bespreken welke competenties ergens voor nodig zijn en daar afspraken over te maken.

Zeker in ernstige gevallen zal de persoon in kwestie niet kunnen veranderen. Dit betekent dus: je ertoe verhouden en het negatieve gedrag zoveel mogelijk begrenzen.

Vermijd woorden als autisme of narcisme wanneer je over mensen praat of zelfs maar denkt. Dat zijn negatieve labels, waardoor de betreffende personen per definitie niet blij zullen zijn als zij merken dat anderen het in die termen over hen hebben. Bovendien wordt ook jouw beeld over hen in negatieve zin gekleurd.

Spreek mensen met extreem gedrag zoveel mogelijk één-op-één aan en zo min mogelijk in de groep. Dat laatste werkt vaak averechts vanwege het belang van aanzien en erkenning.

Wees erop bedacht dat een één-op-één-gesprek misbruikt kan worden. De wethouder kan jouw woorden achteraf anders uitleggen dan ze bedoeld zijn en dan zijn er geen getuigen. Als je denkt dat het nodig kan zijn, werk dan met een mediator of vraag een neutrale derde bij het gesprek.

## ROL EN POSITIE KIEZEN

Onderzoek hoe je kunt voorkomen dat een persoon van wie je last hebt, 'onder jouw huid' kan komen. Ga na wat je kan helpen om professioneel te blijven reageren. Bespreek dit met een coach of in een intervisie.

Wees ook eerlijk naar jezelf: is er wellicht sprake van botsende karakters of een machtsstrijd tussen jullie? Weet en snap jij wat het effect van jouw gedrag is op deze wethouder?

Voorkom dat iedereen naar jou gaat kijken voor een oplossing. Versterk de omgeving en zorg dat anderen in positie komen om aan te geven wat zij nodig hebben in de samenwerking met deze wethouder.

Blijf vasthouden aan bestuurlijke waarden als bestuurbaarheid en zorgvuldige besluitvorming, waar jij als eigen 'bestuursorgaan' voor staat. Zorg dat je geen pion wordt in het spel van anderen. Besef dat het college niet koste wat kost als team bij elkaar moet blijven. Het gaat om de bestuurbaarheid van de gemeente. Als iets niet werkt, dan werkt het niet.

Ga niet redden. Spreek iemand aan op het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen gedragsstijl en de mogelijke negatieve consequenties daarvan. Spring alleen bij als diegene met een hulpvraag komt. Pas op voor de dramadriehoek! (Zie het Zijstapje op de volgende pagina.)

Wanneer ambtenaren last hebben van een wethouder, maak hier dan een groot punt van. Benadruk het belang van sociale veiligheid en stel grenzen in het omgaan met ambtenaren.

*terug naar de inhoudsopgave*

Bedenk eventueel samen met de gemeentesecretaris een andere overlegstructuur zodat de wethouder niet meer alleen is met bepaalde ambtenaren. Breng de gemeentesecretaris in positie om ambtenaren te versterken in hun rol en positie richting de wethouder.

## PREVENTIE

Werk aan een reflectief college. Maak het normaal om met elkaar mee te denken en elkaar van feedback en tips te voorzien. Waardeer en honoreer de verschillende bestuurlijke stijlen in relatie tot de opgaves en de omgeving.

Als je problematisch gedrag ziet bij een net startende wethouder, wacht dan niet te lang met het bespreken van stijlkeuzes in relatie tot omgeving en opgave. Bied ondersteuning aan, zodat diegene direct leert zich ook in andere stijlen te ontwikkelen. Attendeer iemand bijvoorbeeld op de intervisie en opleidingsmogelijkheden van de wethoudersvereniging.

Houd van meet af aan bilaterale gesprekken met de wethouders, ook als er niets op de agenda staat. Zorg dat ze niet afgezegd worden, want juist zonder concreet onderwerp kun je eens wat meer de diepte in gaan op wat belangrijk is voor de wethouder of waar die tegen aanloopt.

Werk aan een veilige setting in het college, waarin wethouders hun zorgen en hun stress mogen uiten. Leer de collegeleden elkaars stressgedrag herkennen.

## GRENZEN TREKKEN

Trek een grens als er sprake is van grensoverschrijdend gedrag. Pak dit op in lijn met het integriteitsprotocol. Ga staan op de bestuurlijke waarden. Besteed hierbij ook aandacht aan het ‘slachtoffer’, bijvoorbeeld met behulp van de vertrouwenspersoon.

Als je de confrontatie aangaat, zorg dan voor rugdekking bij de CdK, bij de fractievoorzitters en in de bestuurlijke driehoek. En zorg ook dat je overtuigend bewijs hebt.

Als je een wethouder onhoudbaar acht omdat deze te veel ellende veroorzaakt, ga dan strategisch te werk. Organiseer rugdekking en denk na over wat passend is en hoe de wethouder zonder te veel gezichtsverlies kan stoppen.

Werk ook aan nazorg in de ambtelijke organisatie en in het college. Pas als een destructieve leider vertrokken is, komt al het leed naar boven. Mensen hebben tijd nodig om te beseffen dat het niet aan hen lag en om hun reacties en emoties een plek te geven.

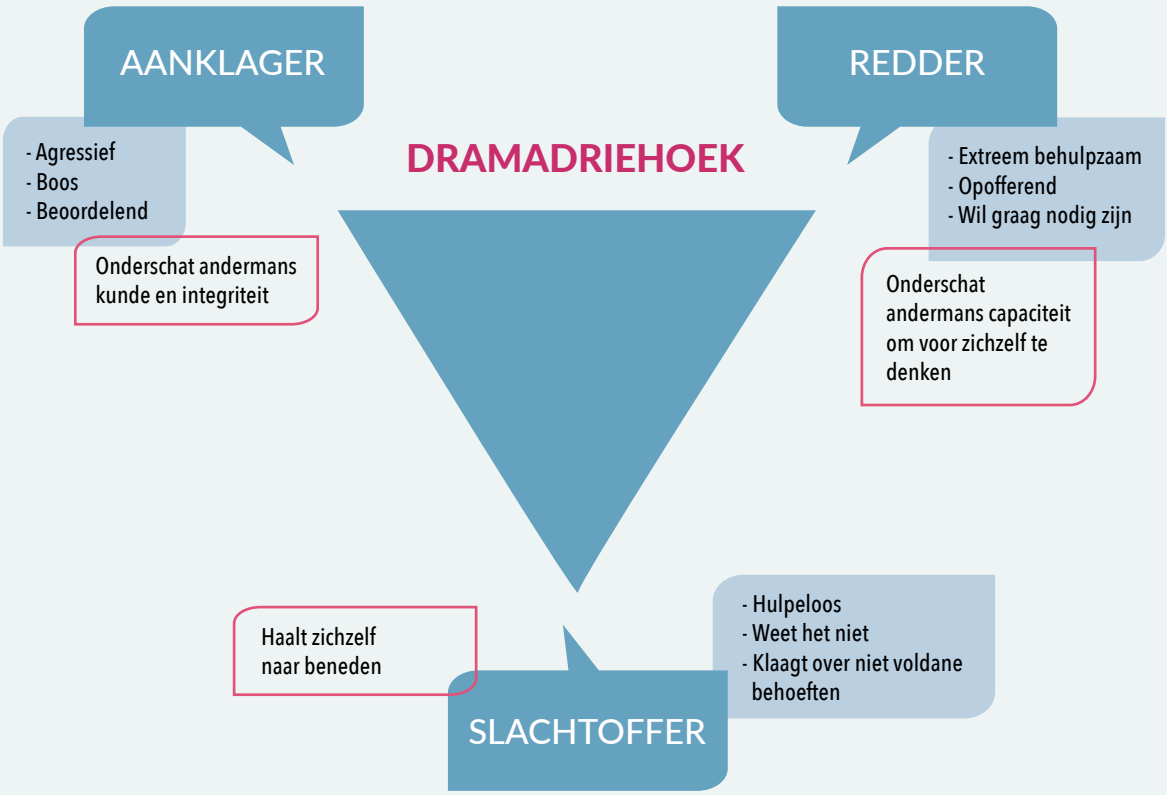
### Drie tips voor het omgaan met mensen die narcistisch gedrag vertonen:

- *Bescherm jezelf*
- *Deal ermee*
- *Begrens waar mogelijk*

# ZIJSTAPJE

## DRAMADRIEHOEK

Het helpt om je bewust te zijn van de werking van de dramadriehoek. Dat is een onbewust 'spel' dat geregeld voorkomt in de samenwerkingsdynamiek. Een dramadriehoek ontstaat met name als mensen het moeilijk vinden om verantwoordelijkheid te nemen voor hun gedrag.
De dramadriehoek laat zien wat er speelt tijdens conflicten of moeilijk lopende gesprekken. Negatieve communicatiepatronen worden inzichtelijk door drie ineffectieve rollen met vaste kenmerken te onderscheiden.




Zoals uitgelegd door de TA academie.

Als een ander zich bijvoorbeeld opstelt als slachtoffer, kun jij ongemerkt getriggerd worden deze persoon te redden. Redden is iets anders dan helpen, redden is verantwoordelijkheden overnemen met als gevolg dat die persoon in de slachtofferrol kan blijven. Ook de aanklager roept vaak een reactie van verdedigen op ("Ik heb mijn best gedaan") of juist ook weer aanklagen ("Maar jij ...").
Het centrale begrip is verantwoordelijkheid: spreek mensen daarop aan, help alleen bij een duidelijke hulpvraag (en doe niet meer), wees constructief in je feedback, geef duidelijk aan waar jijzelf behoefte aan hebt en maak je niet klein.

Het begrip de dramadriehoek komt uit de TA, de transactionele analyse.

**Verder lezen:**

- Martijn Vroemen: *Handboek teamcoaching. Helpen zonder bemoeizucht.* Vakmedianet, 2017

- Anne de Graaf en Klaas Kunst: *Einstein en de kunst van het zeilen. Een zoektocht naar de nieuwe rol van leidinggevende.* Uitgeverij SWP, 2008

VRAAGSTUK

# 9

# De organisatie

## *Kan ik iets doen in de ontwikkeling?*

*"Ik voel onrust over de organisatie. Het gaat zo langzaam en ik zie zoveel kansen. De gemeentesecretaris probeert me gerust te stellen: ze zijn bezig met een ontwikkelplan. Maar ondertussen, zucht, zie ik dat zaken niet voor elkaar komen. Ik vind het lastig om grip te krijgen op wat de gemeentesecretaris er precies aan doet. Als oud-organisatie-adviseur popel ik om me ermee te bemoeien. Ik vind eerlijk gezegd dat het organisatie-ontwikkelplan ook niet erg goed is ingestoken. Wat is mijn bestuurlijke rol? Wat kan ik wel en niet doen? En vooral: hoe krijg ik vertrouwen in het proces?"*

# ANALYSE

## PERSOON

### Waarin raakt dit vraagstuk jou?

In dilemma's rondom de organisatie speelt altijd de relatie met de gemeentesecretaris een rol. Immers, de secretaris staat aan de lat voor de organisatieontwikkeling. Als je zorgen hebt over de organisatie, zul je deze hoogstwaarschijnlijk als eerste delen met de gemeentesecretaris. Maar blijkbaar heeft je dat niet voldoende gerustgesteld, dus de eerste opdracht is te onderzoeken waarom jij als burgemeester je hier zorgen over blijft maken. Heeft dat te maken met de samenwerking met de gemeentesecretaris, met het ontbreken van - in jouw ogen - goed management, met jouw persoonlijke drive en ambities, met jouw visie en kennis over organisatie(ontwikkelingen)?

### Vragen

**Wat wordt er in jou als persoon geraakt?**

* Wat maakt dat de gemeentesecretaris/ het management je niet gerust kan stellen?
* Wat heb jij nodig om je meer gerust te voelen?
* Wanneer merk je dat je op je handen moet zitten? Wat gebeurt er dan?
* Wat doe je als zaken niet gaan zoals je zou willen?
* Ben je andere type organisaties gewend uit voorgaande werkkringen en hoe werkt dat door naar hoe je kijkt naar deze organisatie?
* Vind - of voel - je dat je een opdracht hebt in het verbeteren van de organisatie?

**Wat vind jij belangrijk?**

* Wat is je grootste zorg?
* Wat verwacht jij van het management van de organisatie? En hoe verhoudt zich dat tot wat je constateert?
* Waar wil je per se grip op hebben?
* Met welke organisatievraagstukken vind je het moeilijk je niet te bemoeien?
* Wanneer ben jij trots op de organisatie?
* Heb je P&O in je portefeuille, en hoe beïnvloedt dat je zorgen?
* Vind - of voel - je dat je een opdracht hebt in het verbeteren van de organisatie?
* Wat zijn voor jou belangrijke waarden als het gaat om organisatieverandering?

terug naar de inhoudsopgave

# ZIJSTAPJE
## VERWAARLOOSDE ORGANISATIES

**Joost Kampen schreef een inzicht gevend boek over verwaarloosde organisaties. Hij stelt dat verwaarlozing ontstaat door het langdurig ontbreken van begeleiding van de ontwikkeling in organisaties. Het negeren van emoties bij veranderingen is daarbij een belangrijke factor.**
**Een verwaarloosde organisatie is te 'hard' en te weinig mensgericht. Dit kan zich uiten in patronen/signalen als deze:**

- **praten en napraten in containerbegrippen als angstcultuur en sociale onveiligheid**
- **te veel dikke plannen, overmatige aandacht voor instrumentele controle**
- **leidinggevenden die zich vooral bezighouden met inhoud en brandjes blussen (De verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering wordt vooral gevoeld bij de staf.)**
- **moeizaam integraal werken (Er bestaan veel eigen toko's.)**
- **weinig reflectie en leren (De waan van de dag regeert.)**
- **slachtoffergedrag, *'learned helplessness'* (Er bestaat weinig verantwoordelijkheid/initiatief om zaken beter te maken.)**
- **verandermoeheid (De mensen missen focus en regie op de veranderingen. Het kan ook zijn dat het management zich te snel laat meenemen in allerlei veranderhypes en modes.)**

**De effecten van verwaarlozing: hoog ziekteverzuim, vertrek van (goede) mensen, afnemende kwaliteit en resultaten, fouten, wangedrag en zelfs calamiteiten.**

**Verder lezen:**
J. Kampen, *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Uitgave Boom, 2017

# INHOUD

## Organisatieontwikkeling

Een organisatie is continu in beweging en organisatieontwikkeling zou eigenlijk altijd op de agenda moeten staan van de organisatieleiding. Gemeentelijke organisaties ontwikkelen zich grosso modo allemaal in eenzelfde richting. Zo werden rond de eeuwwisseling veel gemeenten geïnspireerd door het bedrijfsleven, waardoor het 'resultaatgerichte werken' opkwam (New Public Management). De P&C-cyclus is daar vaak nog steeds op gebaseerd. De laatste jaren zien we dat de netwerkende en responsieve overheid belangrijker wordt als besturingsfilosofie. Klassieke organisatiestructuren als het secretarie-, directie- en sectorenmodel raken uit de mode, net als het al wat modernere matrixmodel. Er wordt volop geëxperimenteerd met allerlei nieuwe vormen, waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie wordt gelegd. De inhoud staat centraal en de structuur is daaraan dienend. Dit betekent per definitie dat de organisatie continu in ontwikkeling is. Of beter: zou moeten zijn. Een organisatie is dus nooit 'op orde'.

terug naar de inhoudsopgave

Opgave- of casusgericht werken en participatief werken zijn ontwikkelingen die bijna in alle gemeenten voorkomen. Krapte op de arbeidsmarkt en decentralisaties zorgen er - in combinatie met steeds veranderende opgaven - voor dat veel organisaties inzetten op wendbaarheid en weerbaarheid. Op ambtelijk niveau wordt steeds meer regionaal samengewerkt en bij een aantal gemeenten leidt dat tot een ambtelijke fusie of herindeling, wat weer nieuwe vraagstukken met zich meebrengt.

De Vereniging van Gemeentesecretarissen constateert op haar website dat het werken aan al die ontwikkelingen ook te veel kan worden, zeker als het gepaard gaat met bezuinigingen. Het gevolg kan zijn dat organisaties (lees: mensen) verwaarloosd worden. In een verwaarloosde organisatie is er gebrek aan aandacht voor (de emoties van) de medewerkers bij verandering en is de basis niet meer goed op orde. Vaak is er al tijden niet ingezet op ontwikkeling van mensen.

Door al deze ontwikkelingen neemt de druk op de gemeentesecretaris en het management toe. Zij zullen daar steeds weer antwoorden op moeten vinden.

**Verder lezen:**

- J.H. de Baas: *Voorbij de eeuw van bureaucratie. Van regelorganisatie naar casusorganisatie*, 2017
- M. Simons, M. Van de Wiel en H. Binnema: *Politieke sensitiviteit voor ambtenaren. Het geheime dagboek*, 2018
- Wouter 't Hart: *Verdraaide organisaties*, 2012
  Dit boek is voor veel gemeenten een inspiratiebron geweest om de inhoud/de bedoeling leidend te laten zijn voor de structuur.
- De site van het A&O fonds is interessant om te raadplegen. Daar worden veel benchmarkgegevens gedeeld.

### Vragen

- Welke besturingsfilosofie is dominant in de organisatie?
- In het verlengde hiervan: op welke ontwikkeling wordt ingezet?
- Is er een duidelijk organisatieplan of ontwikkelplan met rollen en verantwoordelijkheden?
- Voelen mensen zich betrokken bij de organisatie?
- Zijn er kenmerken van een verwaarloosde organisatie?
- Stellen de wethouders onredelijke eisen aan de organisatie?

## Samenspel met de gemeentesecretaris

*"De burgemeester doet de buitenkant – de secretaris doet de binnenkant"* wordt vaak gebruikt als vuistregel voor de taakverdeling. Hier is meteen iets interessants mee aan de hand. Want de gemeentesecretaris is als directeur van de organisatie dan wel verantwoordelijk voor de juiste uitvoering van het in het college vastgestelde beleid, maar de burgemeester ziet - zo bepaalt de Gemeentewet - toe op de uitvoering van het beleid en de besluiten (art 170, lid 1). Hierdoor heeft de burgemeester als het ware een superviserende rol. Daarbij staat de burgemeester formeel hiërarchisch boven de gemeentesecretaris, omdat het college (inclusief burgemeester) de bevoegdheid heeft de secretaris te benoemen, te schorsen en te ontslaan (art 102). De burgemeester voert daardoor (al dan niet samen met wethouders) de functioneringsgesprekken met de gemeentesecretaris.
In de praktijk werken de meeste burgemeesters en secretarissen op voet van gelijkheid samen, alleen al omdat beiden een niet-politieke rol hebben in het college, maar wel verantwoordelijk zijn voor de uitvoerbaarheid van het beleid en het functioneren van de brede gemeentelijke organisatie. Secretaris en burgemeester vinden elkaar ook vaak in het

# ZIJSTAPJE

## DE GEMEENSCHAPPELIJKE ORGANISATIE

Het is extra complex als de ambtelijke organisatie werkt voor meer gemeenten. Jouw gemeentesecretaris heeft dan wellicht een gedeeld directeurschap over deze ambtelijke organisatie. De constructie heeft vaak effect op het dagelijkse contact: de ambtelijke organisatie zit dan in een ander gebouw dan het gemeentebestuur. De samenwerking wordt daardoor als vanzelf zakelijker en afstandelijker. Meestal komt dat tot uitdrukking in een nog scherpere opdrachtgever/opdrachtnemerverhouding. Ook kunnen wensen ten aanzien van de organisatieontwikkeling verschillen in de gemeenten die samenwerken.

Voor gemeentesecretarissen wordt het er vaak niet makkelijker op: zij dienen in de rol van directeur meerdere besturen en belangen. Afhankelijk van hoe het georganiseerd is (governance), kan het zo zijn dat burgemeesters gezamenlijk een soort bestuur vormen, waar soms ook wethouders in zitten. Hoe beter de bestuurders begrip hebben voor elkaars belangen en daar onderling over kunnen spreken, des te beter zijn zij in staat om de directie te ondersteunen.

Sinds 2014 is de ambtelijke fusie in opmars. Een deel is juist weer overgegaan tot ontvlechting. Uit onderzoek blijkt dat er naast regionale verschillen diverse oorzaken zijn waardoor gedeelde ambtelijke organisaties het moeilijk krijgen:

- Als er nieuwe spelers (raden, burgemeesters, gemeentesecretarissen) komen, kunnen die andere vragen stellen en nieuwe wensen hebben. Dit kan ook effect hebben op onderliggende verhoudingen.
- De couleur locale komt onder druk te staan, omdat de gemeenschappelijke organisatie leidt tot meer standaardisatie in beleid.
- Bij druk op de begroting van samenwerkende gemeenten wordt vaak de vraag gesteld of het niet goedkoper zou zijn 'als we het weer zelf doen'.
- De betrokken gemeentebesturen weten elkaar niet altijd inhoudelijk te vinden, waardoor samen optrekken bij regionale vraagstukken ondanks de fusie toch geen vanzelfsprekendheid blijkt.
- De rolverdeling (governance) tussen raden, colleges en de organisatie blijkt een lastig samenspel te zijn. Ambtenaren moeten wennen aan het bedienen van meerdere dames en heren (raden, colleges en inwoners!).

De onderzoekers concluderen dat het belangrijk is om de context altijd voor ogen te houden, het moet blijven passen. Waar omgevingen veranderen, is het logisch dat structuren veranderen. Het advies is dan ook in beweging te blijven, ook qua structuur.

**Verder lezen:**

— S. van de Laar en J. Hondebrink, *10 jaar later. Samen Sterker: samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*, paper 2020

langetermijndenken, terwijl wethouders meestal gericht zijn op de korte termijn.
Alleen als er problemen ontstaan tussen secretaris en burgemeester, treden de formele verantwoordelijkheidsrelaties in werking. Uit onderzoek van Van Gils (2019) naar samenwerking tussen burgemeester en gemeentesecretaris blijken twee zaken essentieel: elkaars rol snappen en respecteren plus elkaar vertrouwen als mens. Het is en blijft mensenwerk, is dan ook zijn conclusie.

De rol van de gemeentesecretaris is met de ontwikkeling van de organisatie danig veranderd. In de tijden van de 'rechtmatige overheid' met de dominantie van het directiemodel was de secretaris vooral de jurist die precies wist welke stukken wanneer behandeld moesten worden. Nu is de secretaris de alleskunner, van wie ook verbindend leiderschap en netwerkcompetenties worden verwacht.
Secretarissen richten hun werk heel verschillend in. Sommigen zien zich voornamelijk als adviseur van het college en beschouwen het college als hun 'eerste team'; zij laten de aansturing van de organisatie voornamelijk over aan de managers. Andere secretarissen kiezen en staan vooral voor de organisatie en zien het daaraan leidinggeven als hun belangrijkste taak. Weer anderen zien zichzelf steeds meer buiten de deur van het gemeentehuis aan het werk, met samenwerkingspartners en in (regionale) netwerken.

Gemeentesecretarissen opereren in complexe krachtenvelden en schakelen tussen verschillende systemen, met elk een eigen rationaliteit en legitimiteit. Zo komen gemeentesecretarissen nog weleens in een spagaat als het politieke bestuur besluiten neemt die tegengesteld zijn aan het advies van de secretaris en/of ambtenaren. Immers, de politiek verwacht dan wel resultaat, terwijl de ambtenaren niet geloven in de aanpak. Dit kan er ook toe leiden dat gemeentesecretarissen met hun vingers tussen de deur komen.

**Verder lezen:**

- J. de Wit, M Rijkschroeff en L. van de Dool: *De gemeentesecretaris als evenwichtskunstenaar. Tussen hipster en eindbaas*. Een onderzoek naar bewegend leiderschap van de gemeentesecretaris, nov 2020
- I. Woestenberg: *Wegwijzer voor de gemeentesecretaris. Honderd facetten van een mooi en moeilijk vak*. KokxDeVoogd, 2020
- M. van Twist e.a.: *De gemeentesecretaris buiten de deur. Vragen bij een antwoord*. NSOB, 2023
- C. Van der Meulen ea.: *Het gezag van de gemeentesecretaris. Een ambachtelijke uitdaging*. Stichting Beroepseer en VGS, 2019
- Bekijk ook eens de website van de Vereniging van Gemeentesecretarissen.

## Vragen

* Vind je de gemeentesecretaris/het management capabel?
* Hoe zie jij de rol van de gemeentesecretaris en hoe ziet die dat zelf?
* Welke deskundigheid over organisaties heb jij die de gemeentesecretaris niet heeft en omgekeerd?
* Delen jullie de waarden van en de visie op de organisatie(ontwikkeling)?
* Heb je een persoonlijke klik met de gemeentesecretaris?
* Neem je de gemeentesecretaris makkelijk in vertrouwen?
* Wat is de grootste zorg van jouw gemeentesecretaris?
* Vertoont de gemeentesecretaris destructief gedrag? (Zie het zijstapje over Narcistisch leiderschap in vraagstuk 7 over de wethouder.)

# OMGEVING

## Hoe kijkt de omgeving ernaar?

*Het college* is er bij gebaat dat de ambtelijke organisatie goed functioneert. Zij leunen immers op de ambtelijke adviezen en voelen zich verantwoordelijk voor de uitvoering van hun plannen door de organisatie. Per definitie is het college ongeduldig: het wil in de vier jaar die het heeft, zoveel mogelijk voor elkaar krijgen. Snelheid is geboden. Dat dit niet altijd realistisch is, is zeker in het eerste collegejaar voor nieuwe wethouders soms slikken. De meeste wethouders zijn ook geen organisatiedeskundigen, zij willen gewoon dat gedaan wordt wat hen/de raad goed lijkt. Dit botst nog weleens met de gemeentesecretaris die moet uitleggen dat het allemaal niet zo snel kan of wellicht überhaupt niet kan op die manier. Ook zal een college vaak op korte termijn iets voor elkaar willen krijgen, terwijl een gemeentesecretaris/ organisatie (ook) kijkt naar de lange termijn en de historie.
Een belangrijke factor is hoe het college reageert als het niet tevreden is en welk effect dat heeft op de secretaris/ambtenaren. Dat effect is vaak veel groter dan het college denkt. De vraag is dan ook in hoeverre de wethouders reflectief zijn op hun eigen rol en de impact van hun ambities op het ambtelijk apparaat.
Interessant hierbij is wie in het college de portefeuille P&O heeft. In veel gemeenten is de burgemeester portefeuillehouder P&O, soms is een wethouder dat. Dan is de vraag: hoe ziet en pakt die de eigen rol en hoe is de samenwerking met de gemeentesecretaris?

*De ambtenaren* zelf zijn natuurlijk cruciaal in dit verhaal. Hoe kijken zij naar het functioneren van de organisatie en wat hebben ze nodig om goed te kunnen werken? Omdat veel organisaties onder druk staan, wordt er soms ongemerkt een groot beroep gedaan op de loyaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de ambtenaren. Voor even kan dat prima zijn (en soms ook leuk), maar op den duur kan dit slopend worden en ligt verwaarlozing op de loer. En zoals we weten: de besten gaan het eerste weg.

*De raad* heeft meer afstand tot de organisatie en kan in de verleiding komen om ongenoegens publiekelijk te tonen als iets niet lukt of langer duurt dan afgesproken of verwacht. Belangrijk daarin is hoe raadsleden hun ongenoegen uiten en wat de invloed daarvan is op de organisatie en het college. En hoe de pers het oppikt.
Maar de hamvraag is natuurlijk of de inwoners/ lokale organisaties last hebben van problemen in de ambtelijke organisatie. Waarin kunnen ze die gaan merken? En is het terecht wat zij verwachten van de hedendaagse overheid? Want een responsieve overheid vraagt ook om (meer) initiatief van inwoners/ organisaties.

**En tot slot is het altijd zo dat wat goed gaat, als vanzelfsprekend wordt ervaren en dat de spotlights gezet worden op waar het fout gaat.**

### Vragen:

**College**

* Hoe onrustig is het college?
* Voelt het zich voldoende bediend?
* Hoe bejegenen wethouders de ambtenaren als ze niet tevreden zijn?
* Heeft het college vertrouwen in (de aanpak van) de secretaris?
* Wie in het college voelt zich (nog meer) eigenaar van de organisatieontwikkeling en hoe pakt die deze rol?

terug naar de inhoudsopgave

**Ambtenaren**

* Herkennen ambtenaren de opgaven/problemen?
* Voelen ze zich betrokken? Zit er energie in de organisatie?
* Hoe ervaren de ambtenaren het samenspel met college en de leiding?
* Voelen ze zich goed ondersteund in hun werk? Werken ze met plezier voor de gemeente en dit college?

**Raad**

* Hoe kijkt de raad naar de organisatie?
* Heeft de raad voldoende zicht op de daadwerkelijke opgaven en problemen?

**Pers/inwoners/lokale organisaties**

* Roert de pers zich? Wat zijn de thema's die zij vooral oppikken?
* Wat merken inwoners/lokale organisaties van problemen in de ambtelijke organisatie? Of wat gaan ze merken? Hoe reageren ze daarop?
* Hoe enthousiast doen inwoners mee met burgerinitiatieven, coöperaties en dergelijke?

## SYSTEEM

### Plek en rol van de burgemeester

Tot slot komen we bij de vraag wat - mede gezien bovenstaande analyse van de context - de rol van de burgemeester is ten aanzien de organisatie(ontwikkeling) en wat daarin wordt gegund en verwacht.

Enkele zaken zijn daarin doorslaggevend:

- Heb je *wel of niet P&O* in je portefeuille? En welke ruimte krijg en ervaar je daarin vanuit het college en van de gemeentesecretaris?
  Met P&O kun je in een spagaat komen tussen de wensen van het college en de mogelijkheden die de gemeentesecretaris ziet. Ook speelt mee wat jij inbrengt als kennis en ervaring, de ambities die je hebt en hoe je je rol ziet in deze portefeuille: wil je meesturen of zie jezelf meer als sparringpartner voor de secretaris?
- In hoeverre ervaar je in het *OOV-domein* (ook) organisatieproblemen?
  Het maakt uit hoe direct je zelf te maken hebt met problemen in de organisatie. Hierbij speelt ook de ambitie die je hebt bij OOV en of er op dat terrein veel te doen is in de gemeente.
- In welke mate vallen de activiteiten van de organisatie onder '*medebewind*'?
  Dat maakt uit voor de stuurbaarheid daarop vanuit jouw college/raad.
- Heb je een *opdracht* gekregen van de raad of wellicht van de CdK ten aanzien van de organisatieontwikkeling? Heeft de raad een wens uitgesproken waarin organisatieontwikkeling een rol speelt?
  Het komt veel voor dat een raad opgaven rondom participatie - het werken aan de responsieve overheid - bij de burgemeester legt, gezien diens verantwoordelijkheid richting inwoners. Maar ook een CdK deelt nog wel eens een zorg omtrent de draagkracht van een kleine organisatie. Belangrijk hierbij is de mate waarin ook het college en de organisatieleiding deze ambitie/zorg onderschrijven en de burgemeester daarin een rol gunnen. (Zie ook vraagstuk 2 over de veranderopdracht.)

terug naar de inhoudsopgave

## Vragen

* Als je P&O in de portefeuille hebt: hoe actief denk je mee en wat verwachten anderen (college/secretaris) daarin? Welke kennis en ervaring kunnen jou hierbij helpen of juist in de weg zitten?
* Spelen de problemen ook in het OOV-domein en hoe verhouden die zich tot de bredere ontwikkelingen en zorgen in de organisatie? Lukt jou het die problemen op OOV aan te pakken?
* Als je een opdracht hebt gekregen die raakt aan de organisatieontwikkeling: hoe kijken het college en de secretaris daarnaar? Zien zij het als een gedeelde verantwoordelijkheid?

## WAT HAAL IK HIER NU UIT?

**Onderzoek welke tips jou kunnen helpen.**

# TIPS

## REFLECTIE OP JEZELF EN JE LEIDERSCHAPSROL

Realiseer je dat een deel van jouw onrust voortkomt uit wie jij bent en wat jij nodig hebt. Zeker als je net start in een nieuwe gemeente, zul je veel kansen zien voor verbetering, maar dat betekent geenszins dat deze ook zullen gaan werken.

De eigen kennis en ervaring die je meeneemt van en over organisaties, zul je in je rol van burgemeester wat naar de achtergrond moeten schuiven. Immers, de gemeentesecretaris staat hiervoor aan de lat. Onderzoek in welke mate die open staat voor jouw inzichten en deskundigheid.

Accepteer dat veel niet zal gaan zoals jij wilt. Focus op wat jij echt belangrijk vindt, bijvoorbeeld OOV, of het samenspel tussen bestuur en organisatie, of het samen met raad en college werken aan burgerparticipatie.

Als je het te langzaam vindt gaan, kijk dan naar de kleine stapjes en lichtpuntjes. Je hebt immers ook een rol om de moed erin te houden!

Heb oog voor wat wel - als vanzelfsprekend - goed gaat. Heb eens een gesprek met jezelf en/of met een coach hoe jij hiernaar kijkt en hoe dat zich verhoudt tot je rol, opdracht en je ambities.
Vier de successen!

## SAMENSPEL MET DE SECRETARIS

Investeer in de samenwerking met de secretaris. Wees scherp op jullie rollen en verantwoordelijkheid, maar onderzoek ook hoe jullie elkaars kennis en deskundigheid kunnen benutten. Erken de precaire positie van de secretaris en geef rugdekking waar nodig. Ook de secretaris is een eenpersoonsfunctie (en soms best eenzaam).

Investeer in het persoonlijke contact en leer elkaar kennen. Ga eens met elkaar eten.

Als een secretaris echt niet goed functioneert, haal dan de vrijblijvendheid in de gesprekken eraf. Maak formele afspraken en kom daarop terug. Doe dit samen met het college.

Zorg dat je functioneringsgesprekken hebt met de secretaris. Spar geregeld met elkaar. Vraag of je kunt helpen. Ga niet redden: let op de dramadriehoek, zoals besproken in het zijstapje daarover in vraagstuk 7 over de wethouder.

## WERKEN AAN DE ORGANISATIE(ONTWIKKELING)

Zoek naar de onderliggende waarden en bespreek hoe die terugkomen in de aanpak. Vraag of er een besturingsfilosofie is en op welke waarden die gestoeld is. Als die er niet is, zou je daarop kunnen aandringen. Neem daarin ook mee hoe de verantwoordelijkheid voor de advisering aan het college is geregeld.

- Sluit eens aan bij een organisatiesessie.
- Vraag aan de secretaris hoe die stuurt en welke dilemma's die ervaart.
- Wijs zo nodig de secretaris op diens verantwoordelijkheid als boegbeeld van de organisatie.
- Vraag door over profielen bij openstaande vacatures op managementniveau.

## BETREK WETHOUDERS

Bespreek eens op een heisessie wat de wethouders nodig hebben van de organisatie en van de secretaris en waar hun gevoeligheden (rode knoppen) zitten.

Bespreek hoe de wethouders kijken naar de rol die de secretaris heeft richting de organisatie en wat zij daarvan verwachten (directeursrol).

Let goed op de veiligheid in het college voor ambtenaren (inclusief de secretaris). Bespreek dat thema en spiegel zo nodig wethouders op hun gedrag naar ambtenaren. (Zie ook vraagstuk 8 over de wethouder.)

Vraag het MT eens bij het college. Bespreek dan hoe het in het hier en nu gaat met de organisatie, aan welke ontwikkelingen zij werken en hoe het bestuur daaraan kan bijdragen.

*terug naar de inhoudsopgave*

# GERAADPLEEGDE LITERATUUR


Baas, J.H. de: *Voorbij de eeuw van bureaucratie. Van regelorganisatie naar casusorganisatie*
Uitgave Boom Bestuurskunde, 2017

Bakker, S.: *Rake Vragen. Breng beweging in situaties die vastzitten*
Uitgave Siets Bakker Publications, 2021

Bartelink, D., S. Blink en M. Verbraak: *Waarden van het Nederlands Burgemeestersambt*
Uitgave NGB, 2020

Becker, M.: *De ongemakkelijke erfenis van Dales*
Essay in Binnenlands Bestuur, week 45, 2023

Boogers, M., S. van Zuydam en J. van Ostaaijen: *Lokale bestuursculturen, regionale verschillen? Onderzoek tbv Nederlandse Vereniging voor Raadsleden*
Uitgave Universiteit van Tilburg en Necker van Naem, 2021

Boogers, M., K. Peters, H. Vollaard, B. Denters en G. Boogaard: *Teveel van het goede? De staat van het burgemeestersambt anno 2020*
In opdracht van Ministerie van BZK
Uitgave Universiteit Twente, januari 2021

Boutellier, H.: *Lokaal bestuur in een improvisatie maatschappij. Tien principes voor geïnspireerd doen samenleven*
Uitgave Boom|Lemma, 2014

Bouwmans, H.: *Valkuilen voor wethouders. Lessen uit valpartijen van wethouders in de periode 2002-2018*
Uitgave Boom Bestuurskunde, 2019

Broeksteeg, J.L.W.: *Bestuurlijke problemen en bestuurlijke integriteit: welke nieuwe stappen zijn nodig?*
In: Bouwstenen voor het bevorderen van een integer decentraal bestuur, essays ter inspiratie.
Uitgave Ministerie van BZK, 2022 (pp. 58-95)

BZK: *Handreiking burgemeesters: benoeming, herbenoeming, klankbordgesprekken en afscheid*
Brochure Ministerie van BZK, 2020

BZK: *Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden*, 2023

Caluwé, L. de en H. Vermaak: *Leren Veranderen*
Uitgave Kluwer, 1999

Gils, F.W. van: *Open (de) deuren. Een bestuurskundig onderzoek naar de succesfactoren van de werkrelatie tussen burgemeester en gemeentesecretaris*
Masterthesis Erasmus University Rotterdam, 2019

Graaf, A. de en K. Kunst: *Einstein en de kunst van het zeilen. Een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende*
Uitgave SWP, 2018

Hart, P. 't, N. Braham en E.J. van Dorp: *Verbinders zonder script. Het topambtelijk vakmanschap van gemeentesecretarissen*
Uitgave NSOB, 2016

Hart, W.: *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*
Uitgave Vakmedianet, 2012

Heres, L.: *Collectief Moreel Vakmanschap. Over de integriteit van het lokale bestuur*
Proefschrift Erasmus University, 2023

Hertoghs, G.: *Don't push me. Hoe je mensen wel beweegt*
Uitgave Subconscious Impact, 2023

Hessels, J.: *Advies ondersteuning gemeenteraad*
Paper ten behoeve van de Raad voor het Openbaar Bestuur, augustus 2020

Heus, C.M. de: *De sologriffier. Een onderzoek naar positie, rolinvulling en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden van sologriffiers in vergelijking tot formatiegriffiers*
Onderzoek voor de Vereniging van Griffiers, november 2012

Kampen, J.: *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid*
Uitgave Boom, 2017

Kampen, J.: *Destructief leiderschap. Theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties*
Uitgave Boom, 2023

Karsten, N., L. Schaap, F. Hendriks, S. van Zuydam en G-J. Leenknegt: *Majesteitelijk en magistratelijk. De Nederlandse burgemeester en de staat van het ambt*
Uitgave Tilburgse School voor Politiek en Bestuur en DEMOS, 2014

Kotter, J. en D. Cohen: *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*
Uitgave Boom, 2010

Laar, S. van de: *Samen sterker. Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*
Uitgave Eburon, 2010
*10 jaar later …#1 Samen sterker. Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd (dec 2020)*
*10 jaar later …#2 De ambtelijke fusie: eindmodel of einde model? (juni 2021)*
Blogs met terugblik op de website en-vandelaar.nl

Lonkhuyzen, P. van: *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*
Uitgave Haystack, 2015

Luyendijk, J.: *De zeven vinkjes. Hoe mannen zoals ik de baas spelen*
Uitgave Pluim, februari 2022

Meulen, C. van der, Th. Jansen en N. Karsten: *Het gezag van de gemeentesecretaris. Een ambachtelijke uitdaging*
Uitgave Stichting Beroepseer en VGS, 2019

Meinen, A., H. Schonewille en J. Brandenbach: *Wie zijn de Nederlandse burgemeesters? Een onderzoek naar persoon en competentie aan de hand van 121 Birkman-profielen*
In opdracht van het Ministerie vanBZK,
Uitgave BMC/De Beuk/Birkman.nl, 2018
Er bestaan een publieksversie en een uitgebreide versie (‘de Birkman-burgemeester’).

Mooij, A., A. Meinen, I. van Diepen en D. de Wit: *De magie van het ambt. Beelden van burgemeesters*
Uitgave De Beuk Organisatieadvies, 2013

Muller, E.R. en J. de Vries: *Burgemeester. Positie, rol en functioneren van de burgemeester*
Uitgave Kluwer, 2014

Nederlandse Vereniging voor Raadsleden: *De raad als werkgever van de griffie, 2017*

Paulides, P.: *De griffier en de werkgeverscommissie. Gesprekspunten voor een goed samenspel*
Uitgave Vereniging van Griffiers, dec 2020

Paulides, P., H. Binnema en G. Boogaard: *Eigenstandig en (on)afhankelijk. Nieuwe spelregels voor sterkere griffie(r)s*
Uitgave Universiteit Utrecht, Universiteit Leiden en Stichting Thorbecke Leerstoel, mei 2023

Pruim, J.D.: *Wat en hoe voor het raadslid. Een werkboek rechtstreeks vanuit de praktijk*
Uitgave Adfo Groep, januari 2018

Raad voor het Openbaar Bestuur: *Goede ondersteuning, sterke democratie. Over de ondersteuning van decentrale volksvertegenwoordigingen*
ROB, nov 2020

Raad voor het Openbaar Bestuur: *Wegingskader van goed bestuur*
ROB, nov 2023

Raad voor het Openbaar Bestuur: *Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur*
ROB, nov 2022

Ridder, K. de (red.): *De griffier kijkt verder. Ontwikkelingen en trends in de lokale politiek, vanuit het perspectief van de griffiers van staten en raden*
In opdracht van de Vereniging van Griffiers, Uitgave Eburon, 2018

Riezebos, K. en C. Verhoef: *Burgemeester en griffier, een vitale relatie. Verslag van het onderzoek naar de samenwerking burgemeester - griffier*
Uitgave Nederlands Genootschap van Burgemeesters, Vereniging van Griffiers en BMC, 2014

Schouw, G., P. Tops en S. Zouridis: *Stijlenboek voor bestuurders. Over leiders, managers, verbinders, ambassadeurs en beheerders*
Uitgave SDU, vernieuwde druk 2018

Simons, M., M. van de Wiel en H. Binnema: *Het geheime handboek. Politieke sensitiviteit voor ambtenaren*
Uitgave Amsterdam University Press, 2018

SIPA: *Wegwijzer Vermoeden integriteitsschending politieke ambtsdragers*
In opdracht van het ministerie van BZK, mogelijk gemaakt door het CAOP

Tops, P. en S. Zouridis: *De binnenkant van de politiek. Vertegenwoordiging en verandering in lokale democratie*
Uitgave ATLAS, 2002

Benard, M. en J. van der Kolk: *De agenda van de gemeentesecretaris*
Uitgave Twijnstra & Gudde & Lyas, 2015

Twist, M. van, M. Huiting en M. Schulz: *De gemeentesecretaris buiten de deur. Vragen bij een antwoord*
Uitgave NSOB, 2023

Vellekoop, L., S. Dreef, R. Stolk, R. de Greef en P. van de Beek: *Knelpunten en oplossingsrichtingen in de Gemeentewet en Provinciewet. Notitie op basis van literatuurstudie, interviews en regiobijeenkomsten*
Uitgave Berenschot, jan 2020

Verbeet, G. en A. Rinnooy Kan: *Voorzitter! De kunst van het voorzitten zonder hamer*
Uitgave Nijgh en Van Ditmar, 2022 (update van het oorspronkelijke boek van Verbeet uit 2014)

VNG: *Stappenplan 'Naar een eenduidig functieprofiel voor de griffier'*
Uitgave VNG, juli 2022

VNG: *Op weg naar gelijkwaardige verhoudingen. Positionering van de functie Griffier binnen de lokale democratie*
In opdracht van Nederlandse Vereniging van Raadsleden, Uitgave VNG, nov 2021

Vries, M. de: *Kapot, hoe vilein is de deugindustrie?*
Uitgave Blauwburgwal, 2023

Wiss, E: *Socrates op Sneakers. Filosofische gids voor het stellen van goede vragen*
Uitgave Ambo|Anthos, 2020

Wit, J. de, M. Rijkschroeff en L. van de Dool: *De gemeentesecretaris als evenwichtskunstenaar. Tussen hipster en eindbaas. Een onderzoek naar bewegend leiderschap van de gemeentesecretaris*
Uitgave BMC, PWC en Rijnconsult, nov 2020

Woestenberg, I.: *Wegwijzer voor de gemeentesecre taris. Honderd facetten van een mooi en moeilijk vak*
In opdracht van de Vereniging van Gemeente-secretarissen, Uitgave KokxDeVoogd, 2020

Zuydam, S. van: *Burgemeester ben je, en je kunt het ook worden*
Uitgave Necker van Naem, 2021

**Websites**

www.platform31.nl
www.griffiers.nl
www.gemeentesecretaris.nl
www.raadsleden.nl
www.wetten.overheid.nl
www.burgemeesters.nl (e-learning integriteit)
www.beroepseer.nl
www.rijksoverheid.nl (taken burgemeesters)
www.wethoudersvereniging.nl
www.birkman.nl
www.beuk.nl
www.annemiekmeinen.nl

# DANKWOORD

Dit boek had nooit tot stand kunnen komen zonder alle vertrouwelijke gesprekken die ik de laatste 13 jaar heb mogen voeren met burgemeesters. Ik vond het bijzonder hoe zij in alle openheid over hun dilemma's spraken en daarbij hun kwetsbaarheid met mij deelden. Het enthousiasme dat ik ontving als ik burgemeesters vertelde over dit boek, stimuleerde mij enorm om door te gaan. Ik moet zeggen dat ik met erg veel plezier aan dit boek heb geschreven en er veel van heb geleerd. Ik ben nog beter ben gaan snappen waarom sommige dilemma's zo hardnekkig zijn.

Een aantal mensen wil ik apart bedanken.
Allereerst is dat Hilde Westera, die als directeur van het NGB mij direct veel vertrouwen gaf en met raad en daad ondersteunde bij het schrijven. In haar kielzog ervaarde ik ook veel steun van de professionaliseringscommissie van het NGB, die het idee onmiddellijk omarmde en delen meelas.
Zonder mijn altijd kritische eindredacteur/sparringpartner Ina van Diepen was het boek nooit zo toegankelijk en gestructureerd geworden.
Elk vraagstuk is door een aantal burgemeesters en deskundigen meegelezen. Met name de commentaren op mijn eerste probeersels hebben mij erg geholpen in het vinden van de juiste toon en vorm. Dank, Gerdo van Grootheest, burgemeester van Culemborg, en André Mooij, mijn oud-Beukcollega en leermeester, die vóór 2011 de burgemeestersklasjes begeleidde.

Verder wil ik graag de burgemeesters noemen die in hun drukke bestaan tijd vonden om enkele vraagstukken mee te lezen en hun tips en analyses met mij te delen: Laurens de Graaf (Lopik), Corry van Rhee (waarnemend burgemeester in diverse gemeenten), Jeroen Gebben (Tietjerksteradeel), Erik van Oosterhout (Emmen), Cora-Yfke Sikkema (Oldambt), Jan de Boer (Den Helder) en José van Egmond (Reimerswaal) en de oud-burgemeesters Lex Roolvink, Hetty Hafkamp en Hans Romeyn.

Ook heb ik veel gehad aan de gesprekken over gezag met Evelien Tonkens, hoogleraar burgerschap en humanisering van de publieke sector en aan de ervaringen van Hans Groot, adviseur integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers, met het omgaan met integriteitskwesties.
Ik was heel blij met de reflecties van de gemeentesecretarissen Yvonne Halman en Karen Coesmans op het vraagstuk over de organisatie en van griffier Will van der Vlis en de Vereniging van Griffiers op het vraagstuk over de griffie.

# COLOFON


| | |
|---|---|
| Auteur | Annemiek Meinen |
| Eindredactie | Ina van Diepen |
| Vormgeving | Monique Harderwijk |
| Drukwerk | Wilco B.V. |
| Uitgave | Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters |
| ISBN/EAN | 978-90-808653-0-3 |

Voorjaar 2024


© Annemiek Meinen

*terug naar de inhoudsopgave*

Annemiek Meinen neemt in dit boek lastige kwesties waar burgemeesters mee worstelen onder de loep. Ze onderscheidt negen vraagstukken die ze vaak in intervisies en gesprekken met burgemeesters tegenkomt. Aan de hand van vier perspectieven ontleedt ze elk vraagstuk. Allereerst het persoonlijke perspectief: waarin raakt het vraagstuk de burgemeester als mens, en hoe kijkt de burgemeester ernaar? Tweede perspectief is de inhoudelijke complexiteit: wat kan er allemaal toe doen? Derde perspectief is de omgeving: hoe kijken anderen ernaar en waar voelen zij zich verantwoordelijk voor? Ten slotte is altijd de vraag wat de ruimte in 'het systeem' is om het probleem op te lossen. Het boek vol verhelderende vragen en tips helpt burgemeesters en hun gesprekspartners oplossingen te kiezen die passen bij hen en hun omgeving.

*Ik werd direct aan het denken gezet toen ik de concepttekst van dit boek las. Het hielp me bij het nadenken over mijn handelen de afgelopen jaren, gaf inzicht en stelde de juiste vragen. Het fijne, vind ik, is dat het gericht is om zelf actief aan de slag te gaan met uitdagingen. Het is gewoon ook een praktisch to-do boek. Ga het zeker zelf gebruiken, brengt me op zoveel goede ideeën en huiswerk!*

*José van Egmond - Burgemeester van Reimerswaal*

**Annemiek Meinen** (1960) werkt sinds eind jaren 80 als coach en organisatieadviseur. Vanaf 2011 verzorgt ze in opdracht van het NGB Het Initiatief, het achtdaagse 'klasje' voor nieuwe burgemeesters. Ook begeleidt ze intervisiegroepen met burgemeesters en coacht ze individuele burgemeesters. Daarnaast werkt ze geregeld met colleges en wijkraden, coacht ze bestuurders en managementteams en faciliteert ze (ambtelijke) organisaties bij ontwikkeling en bestuursadvisering. Ze is universitair opgeleid als veranderkundige en is gecertificeerd als Birkman-professional en als consultant/coach TransActionele Analyse. Ze is mede-auteur van 'de Magie van het Ambt' (2011) en 'Wie zijn de Nederlandse burgemeesters?' (2018). Ook schreef ze boeken over samenwerkingsvraagstukken in allianties en over arbeid en zorg. Annemiek Meinen is verbonden aan de coöperatieve vereniging De Beuk.

www.annemiekmeinen.nl / www.beuk.nl

ngb Nederlands Genootschap van Burgemeesters

9 789080 865303