

Er is meer dan genoeg

Een decennium geleden, juni 2006, verscheen onder de titel *De vallende burgemeester* een onderzoek naar factoren, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden. De onderzoekers Aardema en Korsten zijn dan al volstrekt duidelijk over het wenkende perspectief: “... er zijn geen trends of omstandigheden in het lokale bestuur die wijzen op een afname in sneuvelkans. Eerder bevorderende factoren ...”. Wat is er geleerd van de bevindingen van 2006 en welke veranderingen hebben het afgelopen decennium bijgedragen aan versterking van de ‘sneuvelkans’? Die vraag stellen Dick Buis, Klaas Kunst en Roel Wever. Zij zijn als adviseurs namens adviesbureau BMC betrokken bij onderzoeken over de positie van de burgemeester en ondersteunen met regelmaat bestuurders, zowel individueel als collectief. ‘Wat ons betreft is er meer dan genoeg gesneuveld!’ In dit artikel zetten zij de zaken nog eens op een rij, stellen zij de noodzakelijke ‘lastige vragen’ en houden ze vooral een pleidooi om meer te investeren in preventie.

Het ambt van burgemeester lonkt. Veel mensen lijkt het een fantastische baan. Er zijn vaak tientallen kandidaten die solliciteren op een vacature. In ieder geval in de beeldvorming lijkt het een begerenswaardige en eervolle job. Maar de werkelijkheid van alledag ziet er vaak anders uit! “Google mij en je vindt een crimineel”, verzuchtte een burgemeester onlangs in een interview in de Volkskrant. De beeldvorming, onderzoek en eigen fouten brachten hem ten val. En hij is niet de enige. Er is een sterke toename van ‘vallende’ burgemeesters, trouwens ook van vallende wethouders en andere bestuurders. Die tendens was te voorzien, sterker: die is zelfs voorspeld! Maar ... er is te weinig gedaan om het te voorkomen. Met als gevolg: peilloos leed voor de betrokkenen en in het publieke domein veel intern gedoe, oplopende kosten, allerlei conflicten, weglekken van energie, stagnatie van de (door)ontwikkeling en gezichtsverlies voor de overheid.

dubbele. Het benoemingsproces vraagt bijzondere zorgvuldigheid: het aantal betrokkenen is groot in vergelijking met ‘normale’ procedures en niet zelden wordt de vertrouwenscommissie getraind. Kortom: er wordt niet lichtvaardig gedacht over de benoeming van een burgemeester.

Maar na de benoeming, de installatie en de introductie blijft het opmerkelijk rustig, vaak oorverdovend stil, rond de nieuwe burgemeester, in de trant van: helpers weg, de burgemeester moet het nu alleen doen. Natuurlijk is het eenzaam aan de top, maar hoe bouwt de burgemeester zijn gezag en vertrouwen op binnen het stadhuis, binnen de gemeente en binnen de regio? Hoe gaat hij/zij met al die verschillende rollen om? En als bijna overal een verbinder wordt gevraagd, wat betekent dat dan in de praktijk? Welk gedrag hoort daarbij? Hoe staat het met de communicatieve vaardigheden, die meer dan ooit vereist zijn? Hoe staat het met het reflecterend vermogen van de ambtsdrager, die elke dag die verschillende rollen door elkaar moet vervullen?

‘Als bijna overal een verbinder wordt gevraagd, wat betekent dat dan in de praktijk?’

In de praktijk blijkt dat 100-dagenplannen zelden worden opgesteld en dat voortgangs- en functioneringsgesprekken niet altijd plaatsvinden. Zeker niet in de zin van het tweezijdige gesprek, waarbij zowel door de vertrouwenscommissie als door de burgemeester de gesprekspunten vooraf worden opgehaald, voorbereid en besproken vanuit de wederkerige kernvraag: wat gaat goed en wat kan beter? Zelden worden de vertrouwenscommissies getraind in het houden van kwalitatief goede functioneringsgesprekken. Dit terwijl goede en eerlijke feedback cruciaal is voor reflectie, houding en gedrag, zowel voor de burgemeester als voor de commissie.

Helpers weg en nu?

De procedure om burgemeester te worden is in vergelijking met andere sollicitaties lang. Een ‘normale’ benoeming duurt gemiddeld drie maanden. De benoeming van een burgemeester vergt vaak het

gesneuveld



Het onderzoek naar de vallende burgemeester toonde aan dat een burgemeester zelden plotsklaps vertrekt, maar dat er in de meeste gevallen sprake is van een lange aanloop, met een stapeling van situaties en gedragingen, die uiteindelijk het vertrek inleiden. De vraag welke druppel de emmer heeft doen overlopen is dan niet zo interessant. Belangwekkender is om te bezien hoe de emmer zich druppelsgewijs vult en wat er nodig is om dit te voorkomen.

De burgemeester zelf

Gelukkig blijven veel burgemeesters fier overeind, ook in lastige en complexe situaties. Zij weten goed om te gaan met hun bijzondere rol, maar zijn met name effectief vanwege hun kwaliteiten als persoon. Als 'aanvallen' op de burgemeester meer dan ooit gericht zijn op de persoon, meer dan op de rol, lijkt het lonend om te onderzoeken wat die factoren in de persoon zelf zijn die naast kwaliteiten in de rol op dat succes van invloed zijn.

Voorop staat dat de burgemeester zelf het instrument van verandering is. Dit betekent dat hij/zij moet willen experimenteren met eigen gedrag. De uitdaging is om af te wijken van het bekende patroon en de bijbehorende verwachtingen bij anderen door

bewust buiten de comfortzone te durven treden. Niet elke bestuurder is daartoe bereid en in staat. Het is ook niet gemakkelijk. Men is tenslotte niet voor niets in deze positie terechtgekomen. Het is begrijpelijk dat men gedrag waarmee men tot dusver succesvol is geweest niet zonder meer prijsgeeft. Toch is dat de enige manier om verandering in cultuur en gedrag in de omgeving te bewerkstelligen; door te beginnen met eigen gedrag en communicatie en van daaruit initiatief te nemen, invloed uit te oefenen en anderen mee te nemen in de beoogde richting.

'De vraag welke druppel de emmer heeft doen overlopen is niet zo interessant'

Hiervoor is zicht op het eigen gedrag – in de ogen van anderen – nodig en de durf en de creativiteit om daarmee te spelen. Het is daarbij van belang om kritische feedback op het eigen functioneren te organiseren, om tegenspraak te organiseren. Is er voldoende politieke en bestuurlijke sensitiviteit om voortdurend het draagvlak te peilen of te creëren? Worden de weerstanden in de omgeving binnen en buiten het

stadhuis herkend en benoemd? Sluip er na verloop van tijd geen zelfgenoegzaamheid op, die essentiële verbindingen in de weg gaat staan? Wat kan een burgemeester overbruggen en wat vooral niet? Bovendien is het goed om de eigen basisstijl voldoende te kennen: is die overwegend op structuur gericht of meer collega-gericht of eenzijdig resultaatgericht of juist vooral omgevingsgericht? Van daaruit kan men de eigen belangrijke leer- en ontwikkelpunten ontdekken: waar is verbetering of versterking wenselijk of noodzakelijk? Of, als dat lastig is (in voetbaltermen: een linksback wordt niet een-twee-drie een spits of een keeper): misschien is die versterking slim te organiseren door iemand naast zich te nemen met complementaire kwaliteiten. Een echte controller kan er baat bij hebben om zich te laten souffleren over spelletjes die er gespeeld worden, terwijl het type coachende burgemeester juist iemand nodig heeft die het operationele werk scherp in het oog houdt.

‘Voorop staat dat de burgemeester zelf het instrument van verandering is’

Zelfonderzoek naar patronen

Belangrijk is om te ontdekken waardoor bekende, maar minder effectieve patronen in het eigen handelen – wellicht zonder dat men dat beseft – worden veroorzaakt. Door een onaangename werkervaring uit het verleden, die maakt dat men iets uit de weg gaat? Of zijn er belemmerende overtuigingen of andere lastige sporen vanuit de jeugd?

Dit onderkennen – hoe emotioneel ingrijpend dat soms ook is – en in veilige oefensituaties ontdekken dat de effectiviteit toeneemt door het anders te doen, zonder dat er ‘enge dingen’ gebeuren, werkt bevrijdend en nodigt uit tot experimenteren met eigen gedrag. Daardoor neemt het zelfvertrouwen toe en staat echte authenticiteit meer op de voorgrond. Door op te komen voor datgene waar men ten diepste voor staat en mensen in de nabije omgeving daarin mee te nemen bewijst men niet alleen zichzelf een dienst, maar ook de gemeenschap die de burgemeester geacht wordt te leiden en te dienen!

Sneuelen voorkomen

Er is door BMC veel onderzoek gedaan naar de oorzaken waardoor burgemeesters en wethouders struikelen en vallen. Ook is onderzocht hoe er sterke koppels kunnen worden gesmeed van bijvoorbeeld burgemeesters en griffiers, en secretarissen en griffiers.

Ten slotte is vastgesteld dat een goede driehoek, die handelt uit liefde voor de stad en gefocust is op inhoud, tot meer bestuurskracht leidt. Onze analyse leidt tot een aantal adviezen hoe lastige kwesties en zelfs sneuelen voorkomen kunnen worden:

- Veel burgemeesters en andere hoofdrolspelers vallen door oorzaken op microniveau. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat een burgemeester blijft handelen vanuit een autonome gezagspositie, zodat hij/zij vrijelijk kan opereren. Gezag moet weliswaar worden verdiend, maar kan ook worden versterkt door te werken aan houding en gedrag, door tijdig gebruik te maken van coaching, door regelmatig te reflecteren op eigen handelen, door deel te nemen aan intervisie en door te blijven leren.
- Versterking van de kwaliteit van de hoofdrolspelers in het publieke debat is hard nodig. Denk aan functie- en competentie-eisen, werving en selectie op professioneel niveau, het inrichten van een register zoals in de zorg, waarin kwaliteitseisen worden vastgelegd, maar ook zaken als opleiding, verplichte bijscholing enzovoort. Dit onder toezicht van een onafhankelijke commissie vanuit het Ministerie van BZK.
- Heel wezenlijk voor een burgemeester blijft de boegbeeldfunctie. Voor de meeste inwoners blijft de burgemeester toch de ‘baas’ van de gemeente. Investeer in de relatie met inwoners, instellingen en bedrijven. Leg verbindingen en help hen de weg in het gemeentelijk landschap te vinden. Een burgemeester die geliefd en bekend is in zijn/haar gemeente creëert werkendeweg een ijzersterke positie.
- Als er geen verandering komt in de formele positie van de burgemeester en als de bevoegdheden niet worden verruimd, blijft het zaak om zo min mogelijk direct verwickeld te raken in het politieke spel. Het is dan verstandig geen zware politieke portefeuilles te ambiëren, maar vooral te zorgen voor procesregie en de noodzakelijke verbindingen. Natuurlijk is ook een deugdelijke voorbereiding van de stukken naar college en raad van belang en een fikse investering in de samenwerking met secretaris en griffier. Tenslotte draagt een goede burgemeester zorg voor optimale interactie van de externe wereld met het gemeentehuis.

Het ambt van burgemeester lonkt. De realiteit is dat te veel burgemeesters sneuelen. Dat is een paradox waarin de hoofdrolspeler zelf zijn/haar weg dient te vinden. In de wetenschap zelf het belangrijkste instrument te zijn voor verandering, verbetering en adaptatie. <

Dick Buis, Klaas Kunst en Roel Wever/BMC