

## De Nieuwe Bestuurstafel – Burgemeesters

Bijeenkomst 2 (in een serie van 3)

### Samenvatting

Maandag 28 november 2011

Kasteel de Hooge Vuursche, Baarn

## De context van de bijeenkomst

De context van de eerste bijeenkomst van de Nieuwe Bestuurstafels voor Burgemeesters was de roep om een meer 'horizontaal' politiek bestuur. Veranderingen in de samenleving, zoals burgers die directer en mondiger worden, vragen om een omslag in bestuurswijze. Deze omslag is tijdens de eerste bijeenkomst besproken vanuit reputatiemanagement.

### De kern van deze eerste bijeenkomst was:

- 1) Ken uw stakeholders (belanghebbenden) en hun behoeften
- 2) Sta open voor signalen in een vroeg stadium
- 3) Houd de regie over de boodschap en de context ervan
- 4) Maak verbinding met de ontvanger van uw boodschap en controleer of deze zich ook verbonden voelt
- 5) Luister en sta open voor dialoog

In de tweede bijeenkomst staat centraal hoe burgemeesters dit kunnen vorm geven. Veel deelnemers zijn hier al mee bezig geweest sinds de vorige bijeenkomst:

Deelnemer: *"Hoe plaats ik mijzelf tussen mijn stakeholders? Soms ben ik in een situatie en dan is jullie figuur met die bollen nog steeds erg nuttig."*

Deelnemer: *"Steeds vaker kijk ik naar mijzelf en bedenk ik of ik wel verbinding maak"*

Deelnemer: *"Ik bespreek nu ook de signaalgevoeligheid van mijn communicatie."*

Deelnemer: *"Ik heb al 360 graden feedback gezocht; waar sta ik nu en wat zijn de mogelijkheden tot aanpassen?"*

Deelnemer: *"Eens merkte ik dat ik vooral bezig was met overtuigen en verdedigen, tot ik besepte dat ik hem ook met een tevreden gevoel weg moet laten gaan."*

Deelnemer: *"Ik wist nog dat ik bij een confrontatie niet in de verdediging moet schieten. Ik was open en dit pakte goed uit."*

## Problemen bij Het Nieuwe Besturen

De burgemeesters bespreken dat de kern van Het Nieuwe Besturen niet altijd even eenvoudig is toe te passen. Verbinding maken kan naar hun idee soms averechts werken. Er ontstond bijvoorbeeld eens juist een probleem toen een burgemeester zelf persoonlijk verbinding met een burger probeerde te maken. Soms krijgen zij ook de indruk dat juist politici die geen verbinding maken en niet communiceren meer invloed krijgen.

Mildred Hofkes licht toe dat je niet altijd even makkelijk verbinding met iedereen maakt. Er zal ook altijd een groep zijn die een voorkeur heeft voor zeer directieve en compromisloze

communicatie. De valkuil is alleen om je teveel op deze groep te richten. Ze zijn slechts een minderheid.

Mildred Hofkes: *“Je hoeft ook niet altijd een compromis te sluiten. Het gaat om de verbinding die je maakt, je mag wel zelf de regie houden.”*

Deelnemer: *“Je moet je niet teveel op slechts een bol [stakeholdergroep] richten want dan kan de rest ontploffen.”*

## Het Stakeholdermodel

Gedurende de eerste bijeenkomst hebben we al het Stakeholdermodel besproken. Als bestuurder is het zeer belangrijk om na te denken met welke stakeholders je allemaal te maken hebt. Want als je verbinding wilt maken, dan moet je eerst weten met wie je verbinding maakt. Door jezelf in het stakeholdermodel te plaatsen kun je realiseren dat je vaak met meerdere partijen te maken hebt. Hoe komt mijn boodschap naar de ene stakeholder over op een andere? En wat speelt er allemaal onder mijn stakeholders? Veel gevallen van reputatieschade beginnen bij een stakeholder bij wie het niet wordt verwacht. Wees dit voor.



**Figuur 1. Het stakeholdermodel**

Ieder bestuursprobleem en/of uiting van communicatie begint bij het kennen van je ontvangers. Daarom is de prioriteit te liggen bij ontvangen, alvorens je kunt zenden.

## Hoe organiseren burgemeesters het Nieuwe Besturen?

Tijdens de eerste bijeenkomst is besproken dat het belangrijk is om signalen uit de omgeving op te vangen. Hoe doen de gemeentes dit? Het gaat er hierbij om of je als gemeente voldoende nadenkt met welke partijen je allemaal te maken hebt. En vervolgens hier ook naar handelt. Wat speelt er bij deze partijen? Sta je open voor hun feedback? Zo kun je reputatieschade voor blijven. Belangrijk is dat de afdeling Communicatie niet alleen boodschappen verstuurt, maar ook veel bezig is met ontvangen. En in hoeverre ben je als burgemeester benaderbaar? Maar ook, in hoeverre krijgt de burger de indruk dat de burgemeester benaderbaar is?

Deelnemer: *“De deur staat bij mij 24/7 open”*

Tijdens de eerste bijeenkomst kwam ook aan bod dat de autoriteit van de functie een handicap kan zijn aangezien het moeilijk is feedback te organiseren. Dit is tijdens deze tweede bijeenkomst verder ter sprake gekomen. De burgemeesters hebben diverse initiatieven genomen om feedback te organiseren, zoals een burgerpanel en feedbackrondes. Toch blijft feedback een lastig punt in hun functie.

Deelnemer: *“Je hoort soms toch alleen de positieve reacties. Ik probeer daarom meer mijn feedback te organiseren, bijvoorbeeld bij de griffier, communicatieafdeling, medewerkers.”*

Deelnemer: *“Ook wanneer je 360 graden feedback organiseert, er zijn toch altijd zelfbelangen van diegene die jou in het gesprek feedback geven. Het is moeilijk om feedback objectief te krijgen.”*

Deelnemer: *“In de publieke sfeer lig je altijd onder een vergrootglas”*

Een ander dilemma was het gevoel van schijnveiligheid dat feedback opwekt. De burgemeesters zijn zich er goed van bewust dat feedback niet volledig objectief is. Is het wel gewenst om op basis hiervan te sturen? De deelnemers zijn dieper ingegaan op het probleem van schijnfeedback. Als burgemeester heb je een autoriteit die het lastig maakt om objectieve feedback te krijgen. Wanneer je denkt goede feedback te krijgen, is er altijd een kans dat je niet alles weet wat je moet weten.

Dit gevoel van schijnfeedback kan uiteindelijk dusdanige onzekerheid met zich meebrengen dat sommige deelnemers aangaven dat het misschien wel prettiger is om te accepteren dat je geen goede feedback krijgt.

Tijdens de bijeenkomst is daarom besproken dat je zelf je eigen feedback moet organiseren. Het is belangrijk dat je er naar vraagt en er de ruimte voor schept. Want mensen geven niet zomaar feedback, al helemaal niet wanneer er sprake is van autoriteit. Juist daarom is het belangrijk om met beroepsgenoten over deze dilemma's in dialoog te kunnen gaan.

Deelnemer: *“We zijn bang om met intervisies ons eigen feedback te organiseren. Maar om dit te organiseren heb je een vertrouwelijke omgeving nodig. En in meerdere sessies. Zoals deze Bestuurstafels.”*

Uiteindelijk kwam impliciet aan bod dat burgemeesters misschien wel niet altijd evenveel openstaan voor goede feedback.

Deelnemer: *“Dat de raad maar 10% ziet is een valkuil want we krijgen dan soms de neiging arrogant te worden en minder naar hen te luisteren. Terwijl ze erg hun best doen. We mogen ze niet negeren.”*

Deelnemer: *“Burgmeester praten alleen maar over zichzelf, vreselijk”*

Tijdens de bijeenkomst is vervolgens een feedbackronde ingezet. Hoe geeft u feedback? Wat is het verschil tussen kritiek en feedback? En, wat doet u als u feedback krijgt. Staat u er voor open of schiet u in de verdediging?

## Welke bestuursstijl past bij Het Nieuwe Besturen?

Wat is dan de meest gewenste vorm van leiderschap voor burgemeesters? Zijn burgemeester eigenlijk wel leiders? Veel burgemeesters zien zichzelf meer als regisseur. Ze leiden het college, en van hen wordt verwacht de leiding te nemen, maar in veel situaties gaat het er vooral om andere mensen op het juiste moment op de juiste plaats te zetten.

Wat wel duidelijk werd is dat er niet sprake is van een beste bestuursstijl. Als je je maar wel bewust bent van je manier van besturen, en jezelf kunt reflecteren hierop.

Deelnemer: *“Wat ik mis is de twijfel over ons eigen functioneren. De vraag naar buiten hoe ik het beter kan doen. Want voor mij is het ook vaak zoeken.”*

Mildred Hofkes: *“Door je kwetsbaar op te stellen word je krachtig ervaren; door je krachtig op te stellen wordt je kwetsbaar”*

## Conclusie en samenvatting

De opzet was anders van aard dan de eerste bijeenkomst. Sommige randvoorwaarden zijn hetzelfde gehouden, zoals de vertrouwelijke setting, open dialoog en veel ruimte voor interactie. Het doel van de eerste bijeenkomst was echter vooral de burgemeesters bewust te maken van wat reputatiemanagement is, en wat erbij komt kijken.

De tweede bijeenkomst heeft vooral als doel om te verkennen hoe de burgemeesters reputatiemanagement en het Nieuwe Besturen kunnen vorm geven. Er is vooral ruimte gecreëerd om dieper in te gaan op de problemen die in de eerste bijeenkomst al voorbij komen. Goede participatie van de deelnemers is essentieel voor het succes van de Nieuwe Bestuurstafels. Vanuit eigen expertise en ervaringen weten de deelnemers zelf het beste hoe zij het Nieuwe Besturen kunnen vormgeven. NieuwBestuur faciliteert met De Nieuwe Bestuurstafels de dialoog om de deelnemers hiervan bewust te maken.

- 1) **Vangt je gemeente de signalen op?** Ken je stakeholders. Ontvangen in plaats van zenden. Doe dit structureel, zoals met onderzoek. Wees benaderbaar.
- 2) **Hoe organiseer je feedback?** Voorkom schijnfeedback door openheid. Hoe autoritair ben ik? Je moet vragen naar feedback en er ruimte voor bieden.
- 3) **Hoe stel je jezelf op als leider?** Stel je kwetsbaar op. Je biedt niet alleen ruimte voor feedback, je wordt ook meer persoonlijk en geloofwaardig. Maar blijf authentiek!

**De vraag is niet meer Hoe bestuur ik, maar Waarom bestuur ik?**