

De Binnen- en Buitenspiegels van de Burgemeester

Een onderzoek naar de reflectie en de bronnen van feedback van
Nederlandse burgemeesters

Marten ten Kleij



Nederlands
Genootschap
van Burgemeesters

**UNIVERSITEIT
TWENTE.**

De Binnen- en Buitenspiegels van de Burgemeester

Een onderzoek naar de reflectie en de bronnen van feedback van
Nederlandse burgemeesters

Afstudeeropdracht
in het kader van de opleiding
Business Administration

In opdracht van:
Nederlands Genootschap van Burgemeesters

Door:
M. S. Ten Kleij, MSc

Afstudeercommissie:
Prof. Dr. C.P.M. Wilderom (Universiteit Twente)
Prof. Dr. M.J.G.J.A. Boogers (Universiteit Twente)
Dhr. R. Van Bennekom (Nederlands Genootschap van Burgemeesters)

Maart 2014

Voorwoord

Voor u presenteer ik met trots mijn masterthesis waarmee ik mijn Master Business Administration aan de Universiteit Twente afrond. Een onderzoek met hoogte- en dieptepunten, maar met een mooi eindresultaat. Eind 2012 ben ik betrokken geraakt bij het opzetten van een onderzoek naar extravisie voor burgemeesters. Uiteindelijk heeft dat helaas geen doorgang heeft kunnen vinden, daaropvolgend is dit onderzoek daaruit voortgevloeid. Een onderzoek waarin ik mij met veel interesse heb verdiept in het lokale politieke systeem en het leiderschap van de burgemeester in al zijn facetten.

Gedurende dit onderzoek zijn er veel mensen betrokken geweest bij het onderzoek en hebben geholpen dit onderzoek succesvol af te ronden. Als eerste wil ik natuurlijk de burgemeesters bedanken die de tijd hebben genomen voor het interview en daarin open en eerlijk zijn geweest. Ik wil vooral mijn afstudeerbegeleiders van de Universiteit Twente, Marcel Boogers en in het bijzonder Celeste Wilderom, hartelijk bedanken voor hun zinvolle gesprekken, feedbacksessies en kritische houding tijdens het afstudeertraject. Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar Ruud van Bennekom directeur van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters voor zijn ondersteuning, zijn openheid, de mogelijkheden die hij heeft geboden en de afhandeling van verschillende zaken. Verder wil ik graag oud-burgemeester Jan Westendorp en Ted Baartmans van The Leadership Group bedanken voor hun ondersteuning. Zij waren twee aanjagers van het extravisie onderzoek, wat helaas (nog) niet van de grond is gekomen, maar dat doet niets af aan hun inzet en enthousiasme voor de ontwikkeling van het burgemeestersambt.

Als laatste gaat mijn speciale dank uit naar mijn vriendin Leonie, mijn vrienden, in het bijzonder Rick en Robert, en natuurlijk mijn vader. Het proces is niet altijd makkelijk geweest, en hun geduld, tijd en steun heeft in grote mate bijgedragen aan mijn afstuderen.

Iedereen die ik verder nog vergeten ben: Bedankt!

Ik wens u veel leesplezier toe!

Marten ten Kleij

Samenvatting (NL)

De positie van de Nederlandse burgemeester staat onder druk en wordt steeds complexer door snel en sterk veranderende omstandigheden. Steeds meer burgemeesters sneuvelen voor het einde van de ambtstermijn. Om aan die ontwikkelingen het hoofd te bieden, moet de burgemeester zich meer focussen op het reflecteren op eigen handelen, niet alleen in zichzelf maar ook met (behulp van) anderen. Dit onderzoek heeft dan ook geprobeerd duidelijkheid te geven over hoe burgemeesters reflecteren op eigen handelen, welke bronnen van feedback ze daarbij gebruiken, en onder welke omstandigheden burgemeesters gebruik maken van die bronnen. Daarnaast hebben we ook gekeken naar de rol die externe bronnen van feedback daarbij spelen, en wanneer burgemeesters bereid zijn daar naar toe te stappen voor het ontvangen van reflectie op eigen handelen.

Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met 12 burgemeesters, die een representatieve afspiegeling vormen van het Nederlandse burgemeesterscorps. Tijdens die interviews is niet alleen gevraagd naar de eigen ervaringen en meningen van de burgemeester, maar ook naar wat zij om zich heen zien bij collega-burgemeesters. De bronnen van feedback zijn te verdelen in interne en externe bronnen. De interne bronnen zijn de bronnen van feedback uit de directe (werk)kring van de burgemeester, externe bronnen zijn de bronnen van feedback buiten de directe kring van de burgemeester.

Interne bronnen blijken de belangrijkste bronnen van feedback te zijn. Externe bronnen worden maar weinig gebruikt, uitzondering daarop zijn de collega-burgemeesters van buiten de regio. De belangrijkste interne bronnen van feedback zijn collega-burgemeesters uit de regio en de gemeentesecretaris. Vanuit het gemeentehuis is de gemeentesecretaris een belangrijke bron van feedback, omdat de burgemeester en de gemeentesecretaris een goede tandem moeten zijn. Beide hebben vergelijkbare posities in het gemeentehuis, waardoor het goede sparringpartners zijn. Binnen het gemeentehuis spelen de wethouders ook een belangrijke rol, maar daarbij speelt het gevaar van de politieke belangen. Die belangen komen niet (altijd) overeen met de belangen van de burgemeester, waardoor de feedback minder waardevol wordt. Maar vanuit het collegiale bestuur is het wel van belang dat de burgemeester en wethouders eerlijk naar elkaar toe reflecteren, het college moet als een goed team functioneren. Uit dit onderzoek blijkt dat de burgemeester vanuit de raad vaak weinig feedback krijgt, alleen tijdens de formele functioneringsgesprekken. De griffier zou daarbij een belangrijkere rol kunnen gaan spelen, die kan de signalen vanuit de raad opvangen en doorspelen richting de burgemeester. De griffier wordt nu slechts door een beperkt aantal burgemeesters gebruikt als bron van feedback, de burgemeesters zouden vaker gebruik moeten maken van de griffier. De functioneringsgesprekken met de raad worden niet waardevol gevonden door de burgemeesters. De raad zit niet op één lijn, het is een continue politiek spel wat gespeeld wordt, en ze hebben geen goed beeld van het functioneren van de burgemeester. Een 360-gradenfeedback zou een positieve bijdrage kunnen leveren aan het formele functioneringsgesprek. Wanneer er een duidelijker beeld komt van het functioneren, kan er betere feedback worden gegeven, en wordt het ook duidelijker waar de burgemeester zich kan verbeteren. Tevens ontstaat er daardoor minder ruimte voor verschillen in inzicht tussen de partijen in de raad. De belangrijkste interne bron zijn de collega-burgemeesters uit de regio. Bijna alle burgemeesters reflecteren met hun collega-burgemeesters uit de regio. Collega-burgemeesters zijn een belangrijke bron omdat zij de bijzondere functie van de burgemeester kennen. Zij kennen de krachtenvelden en de contexten en komen vaak in vergelijkbare situaties. Het gevaar met burgemeesters uit de regio is dat het 'concullega's' zijn, er moet ook mee onderhandeld en samengewerkt worden. Daarbij ontstaat het gevaar dat er misbruik wordt gemaakt van de informatie die de burgemeesters delen tijdens het

reflecteren en het kwetsbaar opstellen. Daarom is het raadzamer voor burgemeesters om juist collega-burgemeesters van buiten de regio te gebruiken als bron van feedback. Zij kennen de functie van de burgemeester en daarbij speelt niet het gevaar van misbruik van informatie of kennis. De collega-burgemeesters van buiten de regio zijn daarom ook externe bronnen. Zij zijn ook verreweg de belangrijkste externe bron van feedback. De eerste contacten met burgemeesters van buiten de regio komen vaak tot stand door bijeenkomsten van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters. Die bijeenkomsten hebben dus grote waarde voor het geven van feedback aan elkaar. Één van de oudste vormen van bronnen van feedback is de zgn. mentor. En dat werkt nog steeds, maar niet als enige bron van feedback. De burgemeester zal in het begin van het ambt aan een ervaren burgemeester (van buiten de regio) moeten worden gekoppeld, zodat ze ervaringen kunnen delen, en de burgemeester een goede bron van feedback heeft in de mentor. Daarnaast hebben de burgemeesters die een coach toegewezen hebben gekregen in hun eerste jaar, nog steeds een coach als externe bron van feedback. Daarnaast hebben ook enkele burgemeesters zelf een coach als bron van feedback, en de ervaringen met een coach zijn ronduit positief. Uit dit onderzoek blijkt ook dat een coach een goede bron van feedback is voor burgemeesters en heeft een positieve invloed op het functioneren van de burgemeester. Verder heeft een enkele burgemeester ervaring met een soort van intervisiesetting met leidinggevendenden uit verschillende sectoren, en dat zijn positieve ervaringen. Een beeld wat door de burgemeesters wordt bevestigd als ze gevraagd wordt naar hun mening over extravisie. Extravisie, is een vorm van intervisie met 'vergelijkbare' leidinggevendenden uit andere sectoren. Bronnen van feedback uit andere beroepsvelden kunnen zorgen voor een verbreding van het gezichtsveld. Hierdoor ontstaat een breder perspectief en geeft het inzichten in de leidinggevendenden uit andere sectoren. De burgemeesters geven ook aan deel te willen nemen aan een extravisie, wanneer de groep leidinggevendenden zorgvuldig wordt samengesteld. Het onderzoek heeft ook kunnen verduidelijken onder welke omstandigheden burgemeesters feedback zoeken bij interne en externe bronnen. De interne bronnen van feedback, de partner en de gemeentesecretaris, worden voornamelijk gebruikt vanuit een preventief oogpunt. Wanneer er problemen ontstaan die niet in die kring zijn op te lossen stapt men eerst naar de collega-burgemeesters, bij grotere problemen stapt men naar het genootschap of de commissaris van de Koning (CdK) toe. Het gebruik van externe bronnen gebeurt door enkelen pas als ze het in die kring niet kunnen oplossen. Ze denken dat bij de externe bron wel te kunnen oplossen. De burgemeesters zien bronnen van feedback vaak als substituten van elkaar, terwijl het elkaar juist versterkt. Uit onderzoek (Van Emmerik, 2004) blijkt ook dat het hebben van meerdere bronnen van feedback juist goed is voor het functioneren. Bronnen van feedback sluiten elkaar dus niet uit, maar versterken elkaar.

In dit onderzoek zijn verschillende barrières voor het zoeken van feedback naar voren gekomen. Men moet zich kwetsbaar opstellen, wat voor veel burgemeesters een moeilijke stap is. Men moet vertrouwen hebben in de bron van feedback, iets wat bij externe bronnen moeilijker tot stand komt. Bij burgemeesters speelt het (publiek) imago ook een rol, want de burgers verwachten dat de 'burgervader' het wel in zijn eentje kan. Als blijkt dat de burgervader hulp of ondersteuning nodig heeft, loopt zijn imago schade op. De belangrijkste barrière is de angst voor de beschadiging van eigenwaarde, die angst wordt groter bij externe bronnen omdat dan blijkt dat ze het niet in de eigen omgeving kunnen oplossen. De grootste angst voor burgemeesters voor het zoeken van feedback bij externe bronnen is dat de burgemeester weinig heeft aan die feedback. Doordat de burgemeester een zodanig bijzondere positie heeft, verwacht de burgemeester weinig te hebben aan het advies dat

ze krijgen van externe bronnen. Maar dit nadeel wordt niet ervaren door de burgemeesters die ervaring hebben met, bijvoorbeeld, een coach.

Voor de burgemeesters is er dus een waaier aan ontwikkelingsrelaties beschikbaar. Maar die waaier wordt slechts voor een deel aangeboord. Daar laten burgemeesters dus een kans liggen. Er is winst te behalen voor Nederlandse burgemeesters door meer en beter gebruik te maken van bronnen van feedback, en dan voornamelijk door gebruik te maken van externe bronnen van feedback.

Summary (Eng)

"The internal and external mirrors of the Mayor. A research about the reflection and sources of feedback of Dutch mayors."

Abstract

Purpose: Clarify the way in which mayors reflect on their own acting and functioning, and which sources of feedback they tend to use for this (self-)reflection.

Design: For this research twelve mayors, selected by different characteristics, were interviewed. A literature study supported the data obtained from these interviews.

Findings: This research shows that mayors have the opportunity for using a variety of sources of feedback, but that just a few actually use (some of) these sources. The most important sources of feedback are the internal sources, the external sources are rarely used. The municipal secretary is the most important source of feedback inside the organization. Beside the municipal secretary, the aldermen are also an important source of feedback, but they can be affected by political interests. The most important internal sources outside the organization are the fellow mayors in the region. The fellow mayors outside the region are (in general) a better source because they do not have to negotiate or collaborate with the mayor. Therefore the mayors outside are external sources of feedback, they are not in the direct circle of the mayor. There are some mayors who have a coach as an external source of feedback. Furthermore the experiences are very positive. The experiences with other external sources, as peers from other sectors, are also positive. Summarized, the use of external resources is advisable.

Social implications: The purpose and results are useful for Dutch mayors and other parties in the Dutch local political system. It could help to improve the performance of Dutch mayors and the quality of the local government in general. It also contributes to the literature about leadership development tools in the government.

Originality/value: This research gives the first insight into the feedback-seeking behavior of leaders in a local political system.

Summary

This research tries to clarify the way in which mayors reflect their own acting and functioning, and which sources of feedback they use for this reflection. In addition we have also studied the role of external sources of feedback, investigated in which circumstances mayors will search for feedback by their sources, and tried to identify the barriers of receiving feedback from these sources.

The mayor has a particular position in the local political system in the Netherlands. The Netherlands is one of the few countries where the mayor is not elected. The Dutch mayor is appointed by the Crown. The mayor is not the head or the boss of the municipality; this is the role of the council. The mayor is the chairman of the council, but does not have a right to vote. However, the mayor has far-reaching responsibilities in the field of public order and safety and is responsible for the participation of citizens in the (local) politics.

The role of the mayor is under pressure by rapidly and significantly changing conditions, which makes the function more complex. Because of these changing conditions, more mayors find themselves in trouble. This leads to a growing need for help from others to deal with the new and rapid changing environment. In addition to this, the mayor should pay more attention to their own self-reflection and reflection with (external) sources of feedback. The private sector has already worked with external sources for leadership development. Leadership development tools like executive coaching, mentoring, peer-coaching, and developmental networks have grown explosively over the last decade. Previous research shows that Dutch mayors primarily seek support by internal sources of

feedback, such as the municipal secretary and aldermen. This happens mainly because of the unique position of the mayor; there are almost no comparable executives.

For this research, twelve mayors were interviewed. They were selected on gender, political party, age, and the size of the municipality. The selected mayors are a proper reflection of all Dutch mayors. The mayors were asked not only for their own opinions and experiences, but also what kind of opinions and actions they knew about other mayors.

Self-reflection is a daily activity for most mayors and few of them say that it is an ongoing process. Mayors are using sources of feedback in addition to their self-reflection. These sources of feedback can be divided into internal and external sources. Internal sources of feedback are sources in the direct environment of the mayor: in the organization, in the political context, and in the personal circle. External sources are sources outside the direct environment of the mayor. These can be divided into work-related sources and professional sources of feedback.

It is suggested that the most important source of feedback is the internal source. The external sources are rarely used. Only the mayors from other regions are regularly using as an external source of feedback. The municipal secretary is the most important source of feedback within the organization. The secretary has a similar function inside the organization as the mayor. This makes the secretary a good source of feedback for the mayor. They have to be a good team, a team in which they reflect each other. The aldermen are also an important internal source of feedback. In the municipal board they have to reflect on each other because of 'collegial governing'. But the feedback given by the aldermen can be affected by political interests. This makes the feedback less objective and thus less useful. However, honest and fair feedback is important for a good functioning municipal board. The municipal council has a small role as source of feedback. As head of the municipality, the council performs formal performance reviews with the mayor. But these performance reviews are often less useful, because of different reasons: (1) the councillors have different (incomparable) opinions; (2) the political interests are always influencing the feedback of the council; (3) the councillors often do not know much about the (detailed) functioning of the mayor. A 360-degree feedback could change that, and could have a positive influence on the quality of the performance reviews. The councillors could give better feedback when they have a better view on the functioning of the mayor. It also will make the feedback more useful because it will remove differences between the councillors. The councillors mostly do not give feedback to the mayors outside the performance reviews. This means that the mayors receive less useful feedback from the council. A small number of mayors are using the registrar as source of feedback. The registrar could be an important source of feedback. He or she could play an important role as intermediary between the mayor and the council. The registrar could pick up signals from the council and pass these signals on to the mayor. The mayors should also have sources of feedback inside the (civil service) organization. These sources can operate as 'feelers', passing on signals from the organization to the mayor.

Fellow mayors in the region are also an important source of feedback. Almost every mayor is using this source of feedback. Mayors from the region are an important source, because they know the special function of the mayor. They know the different forces and contexts in which the mayor has to operate. There is a major disadvantage for this source of feedback: mayors must also collaborate and negotiate with them. They could abuse the knowledge and information they have retrieved from the candid (feedback) conversations with the mayor. Therefore it is advisable for the mayors to use mayors outside their own region as a source of feedback. They are also familiar with the function of the mayor, and making use of these mayors does not lead to the disadvantages of abusing the retrieved information and knowledge. The mayors outside the region are therefore external sources of resources. They are by far the most important external sources of feedback. The relationships with these mayors mostly emerge in meetings of the Dutch Mayors Association. These meetings have great value for mayors due to the possibilities of reflecting each other. Mayors often stay in touch after these meetings so they could help each other, and reflect on each other's functioning. One of the leadership development tools was mentoring. A mentor still has positive influence on the mayor. A novice mayor should be linked to a mentor (an experienced mayor). Mayors who had a mentor

experienced it as very positive. The same applies to mayors with a coach as source of feedback. Some mayors who had a coach in the first year of the job still have a coach. A few mayors have taken a coach by themselves, others have been appointed to a coach in their first year. The experiences with a coach are just positive experiences. Mayors rarely use other external sources of feedback. A few mayors have experiences in peer-coaching with similar executives of different sectors. These experiences are positive experiences. This research also looked in to a kind of peer-coaching: peer-coaching with (comparable) executives from other sectors. Sources of feedback from other professional fields can provide a broader view, and a different perspective. It also provides insights into the executives functioning from other sectors. The mayors are willing to participate in such peer-coaching activity. Therefore the group of executives should be carefully composed.

This research also clarified under which circumstances mayors seek feedback from internal and external sources. The spouse of the mayor and the municipal secretary (internal sources of feedback) are primarily used from preventive perspective. They are also the first sources of feedback when a problem occurs. When the problem cannot be solved in this direct circle, the mayor will go to fellow mayors. When the problems are big, the mayor will ask the King's commissioner or the Dutch Mayor Association. A few mayors will ask external sources of feedback when it cannot be solved in this (direct) circle, moreover when they think the external sources can help with solving the problem. Mayors often see the different sources of feedback as substitutes, but they are not. The different sources do not exclude each other, they reinforce each other. Having multiple sources of feedback has positive influences on the performance of the mayor.

This study detected several barriers to feedback seeking behaviour. The mayor must be open, and candid to receive feedback, which is difficult for many mayors. Mayors must also trust the source of feedback, which is hard for external sources. The public image also influences the help seeking behaviour of mayors. In general, people think the mayor could handle the (difficult) circumstances by himself. His/her public image is damaged when it turns out that he/she cannot do it alone. However, the most important barrier of feedback seeking behaviour is the fear of damaging the self-esteem. This kind of damage is bigger when they ask external sources, because it turns out that it cannot be solved in their own circle of internal sources. Useless feedback is the biggest fear of mayors concerning external sources. They think the feedback will be useless because the external sources are not familiar with the special position of the mayor. However this disadvantage is not experienced by the mayors through experiences with external sources of feedback. Therefore the feedback will probably be better than expected by the mayors.

A range of different development relationships are available for the Dutch Mayor. But this range has been limited used by the mayors. The mayors do not use that opportunity. Dutch mayors could retrieve positive returns by using the sources of feedback more, and by using them in a better way. This applies in particular to the use of external sources of feedback. The Dutch mayors should be more open to external sources of feedback, and should use them!

Inhoudsopgave

1. Inleiding	10
2. Theoretisch Kader	12
2.1 Huidige positie van de Nederlandse burgemeester in het lokale politieke systeem	12
2.2 Huidige reflectie van burgemeesters.....	12
2.3 Bronnen van feedback in andere sectoren.....	14
2.4 Wanneer zoeken/verlangen burgemeesters feedback op hun functioneren?	16
3. Methodologie	18
4. Resultaten	20
5. Discussie & Conclusie	29
6. Beperkingen en toekomstig onderzoek	34
7. Aanbevelingen.....	36
 Literatuur.....	 38
 Appendix.....	 41
Appendix 1: Model voor interpersoonlijk advieszoeken	43
Appendix 2: Kenmerken geïnterviewde burgemeesters	44
Appendix 3: Gestandaardiseerde vragenlijst.....	46

1. Inleiding

De functie van burgemeester staat onder druk door snel en sterk veranderende omstandigheden, waardoor de functie steeds complexer wordt (Boogers, 2011; Cachet, Karsten & Schaap, 2009; Van Ginkel & Streefkerk, 2012; Van Meteren, 2012). Wat zorgt voor een groeiende behoefte aan hulp van anderen om met de (nieuwe) turbulente situatie om te gaan (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Chandler, Kram & Yip, 2011; Higgins & Kram, 2001). In het laatste decennium is de aandacht voor leidinggevendens explosief gegroeid in verschillende vormen, zoals executive coaching (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), mentoring en developmental networks (Higgins & Kram, 2001). Er is een groeiende aandacht voor de persoonlijke en carrièreontwikkeling van leidinggevendens (Chandler et al., 2011), wat wordt gestuurd door een ontwikkelend werkveld dat te gecompliceerd is geworden voor één persoon (Kram & Higgins, 2008). Ook de Nederlandse burgemeesters worden geacht om te acteren naar én in het veranderende werkveld, en dat onder een continue tijdsdruk. De burgemeester wordt gedwongen een brede gevarieerde focus te hebben op de verschillende vraagstukken, wat hem¹ in toenemende mate confronteert met zichzelf als 'lerende professional'. Om de burgemeesters beter met de steeds veranderende omgeving te leren omgaan, is in 2003 het professionaliseringsfonds voor burgemeesters in het leven geroepen, voor de opleiding en bijscholing van burgemeesters (Nederlands Genootschap van Burgemeesters [NGB], 2013b). Er wordt jaarlijks een variëteit aan cursussen en opleidingen aangeboden. Veel van deze opleidingen zijn op basis van intervisie: uitwisseling van verschillende zienswijzen en ervaringen tussen collega-burgemeesters (Van Ginkel & Streefkerk, 2012).

De verschillende methoden van professionele ontwikkeling zijn de laatste jaren dus sterk toegenomen en uitgebreid. Een van de eerste leiderschapontwikkelingstools was de mentor (Higgins & Kram, 2001). De traditionele mentorrelatie wordt omschreven als een relatie tussen een 'senior' in de organisatie die een 'pupil' helpt bij zijn professionele ontwikkeling (Higgins & Kram, 2001). Hoewel het een klassieke route is voor succes, blijkt deze werkvorm als enkele ontwikkelingstool tegenwoordig niet meer te voldoen (Kram & Higgins, 2008). Mede daardoor is de focus ook in het onderzoek verplaatst van mentoring naar andere ontwikkelingstools zoals coaching (Natale & Diamante, 2005) en ontwikkelingsnetwerken (Higgins & Kram, 2001; Kram & Higgins, 2008). Een netwerk van relaties met ontwikkelingspotentieel kan essentieel zijn voor het bereiken en behouden van een succesvolle carrière (Baugh & Scandura, 1999). In het huidige werkveld is het hebben van verschillende ontwikkelingsrelaties onmisbaar. Het is voor leidinggevendens, zoals burgemeesters, het meest waardevol wanneer zij een netwerk hebben van verschillende 'bronnen van feedback' voor ondersteuning en hun ontwikkeling (Van Emmerik, 2004). Waar het hebben van meerdere bronnen uit verschillende werkvelden een positieve uitwerking heeft op de (persoonlijke) ontwikkeling van de leidinggevende (Van Emmerik, 2004), maken de burgemeesters voornamelijk gebruik van intervisie. Voor de professionele ontwikkeling van de burgemeester zou het beter zijn wanneer meer gebruik gemaakt wordt van verschillende bronnen uit meerdere beroepssectoren. Daarvoor kan 'extravisie' een uitkomst zijn. Waar intervisie met name gericht is op 'gelijken' vanuit het beroepsveld, gaat

¹ Voor de leesbaarheid is er voor gekozen om alleen de mannelijke persoonsvorm te gebruiken. Zonder daarmee de vrouwelijke burgemeester te kort te willen doen. Integendeel zelfs, de toename van het aantal vrouwelijke burgemeesters wordt toegejuicht.

extravisie juist over deze grenzen heen, door te kijken naar (mogelijke) ontwikkelingsrelaties met andere beroepsvelden. Waar een intervisiegroep zal bestaan uit burgemeesters, zal een extravisiegroep bestaan uit leidinggevendenden uit verschillende sectoren. Extravisie kan, vergelijkbaar met intervisie, zowel in een groepsetting als in een één-op-één setting plaatsvinden. Extravisie zal waarschijnlijk zorgen voor meer verrijkende (persoonlijke) gesprekken, wat zal bijdragen aan de ontwikkeling van de burgemeester en de andere leidinggevendenden.

In recente onderzoeken over het functioneren van burgemeesters kwam naar voren dat Nederlandse burgemeesters zich meer moeten focussen op het reflecteren naar eigen handelen (Cachet et al., 2009; De Boer, 2011; Korsten, 2010), en zich daarbij moeten bedienen van externe bronnen. Vaak blijkt dat Nederlandse burgemeesters feedback verkrijgen van personen die afhankelijk van hen zijn, of vice versa, terwijl ze juist feedback en tegenspraak moeten organiseren met mensen waarmee ze geen afhankelijkheidsrelatie hebben (De Boer, 2011). In dit onderzoek kijken we daarom naar de bronnen van feedback die burgemeesters hebben, wanneer ze daar een beroep op doen, onder welke omstandigheden en hoe vaak en hoe lang. We kijken naar de type bronnen, naar wat voor mensen dat zijn, en naar barrières voor het gebruik van deze bronnen van feedback. Tot slot kijken we naar extravisie, en hoe burgemeesters daar tegenaan kijken.

De onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie is: Van wat voor soort bronnen maken burgemeesters doorgaans gebruik om feedback op eigen handelen te verkrijgen, en onder welke omstandigheden zijn burgemeesters bereid gebruik te maken van streng geselecteerde, vertrouwelijke, externe feedbackbronnen?

De volgende deelvragen helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

- Wat zijn de bronnen van feedback van Nederlandse burgemeesters?
- Wanneer, hoe vaak en hoe lang zoeken burgemeesters feedback op hun handelen?
- Onder welke omstandigheden staan burgemeesters open voor feedback van externe personen?
- Wat zijn barrières voor burgemeesters bij het zoeken en ontvangen van feedback van externe personen?
- Hoe staan burgemeesters tegenover extravisie?

De antwoorden op deze onderzoeksvragen zijn verkregen uit data afkomstig van interviews met 12 verschillende burgemeesters, ondersteund door gegevens afkomstig uit literatuuronderzoek. Daarvoor zal eerst de positie van de Nederlandse burgemeester in het lokale politieke systeem worden besproken, gevolgd door de verschillende vormen van ontwikkelingsrelaties.

2. Theoretisch kader

2.1 Huidige positie van de Nederlandse burgemeester in het lokale politieke systeem

De Nederlandse burgemeester heeft een bijzondere positie binnen het (lokale) politieke systeem. Zo is de burgemeester niet het hoofd van de gemeente, dat is de gemeenteraad. De burgemeester wordt benoemd door de Kroon, na voordracht van de gemeenteraad. Nederland kent geen gekozen burgemeester. Door de invoering in 2002 van het duale stelsel in de lokale politiek heeft de burgemeester een centralere rol gekregen (Verheul, 2005). De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad, maar is geen lid en heeft zodoende geen stemrecht (Schaap, Daemen & Ringeling, 2009). Daarnaast is de burgemeester lid en voorzitter van het college van burgemeester en wethouders (Gemeentewet [GW], artikel 34); bij het staken der stemmen is de stem van de voorzitter beslissend (GW, artikel 59). Verder heeft de burgemeester (vergaande) bevoegdheden op het gebied van openbare orde en veiligheid, en is verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de burgers en de burgerparticipatie in de gemeentelijke politiek. Dit heeft geleid tot een toegenomen vraag naar het leiderschap van de burgemeester (Verheul, 2005).

De rol van de burgemeester wordt steeds complexer door verschillende ontwikkelingen: spanning tussen globalisering en lokalisering, decentralisering, toegenomen afhankelijkheid van andere sectoren, spanning tussen leiderschap en collegiaal bestuur, toegenomen bevoegdheden, toegenomen kwetsbaarheid, professionalisering (Cachet et al., 2009) en steeds meer burgerparticipatie (Verheul, 2005). De positie van de burgemeester is daardoor kwetsbaarder geworden (Korsten & Resoort, 2010; NGB, 2009). Zo zijn er 50 burgemeesters die tussen 2000 en 2010 gedwongen moesten vertrekken (Korsten, 2010), en daar zit een stijgende lijn in (Korsten & Aardema, 2006). Een van de grootste oorzaken van de toegenomen kwetsbaarheid is dat de burgemeester niet meer de status heeft die aan de Kroonbenoeming vastzat, en hij kan niet leunen op een mandaat van de kiezers (Korsten & Aardema, 2006; NGB, 2009; Schneiders, 2012). De burgemeester heeft weinig directe verantwoordelijkheden, maar dat zien burgers anders, die zien de burgemeester als de baas van de gemeente. Die is daardoor vaak de kop van jut en richt de woede zich (onterecht) op de burgemeester (Buitendijk, 2012).

2.2 Huidige reflectie van burgemeesters

De burgemeester kan zich uit lastige situaties redden door meer signalerend, reflecterend en uiteindelijk aanpassend vermogen (Korsten, 2010). Het gevaar schuilt in een gebrek aan tegenwicht en kritiekloos doorgezette patroonmatigheid (De Boer, 2011). Een van de meest genoemde valkuilen voor burgemeesters is het gebrek aan tegenwicht, feedback en reflectie (Bron & Zannoni, 2010; De Boer, 2011; Korsten & Aardema, 2006; NieuwBestuur, 2011). Dit kan zelfs leiden tot vertrek of val van een burgemeester (Korsten, 2010; Korsten & Aardema, 2006). Er zijn verschillende bronnen waar de burgemeester zijn feedback vandaan kan halen: regelmatige (in)formele bijeenkomsten met de raad (De Boer, 2011; Korsten & Aardema, 2006); vanuit het collegiaal bestuur reflecteren met de wethouders, gemeentesecretaris en de griffier (De Boer, 2011); en is de intervisie met collega's noodzakelijk (Cachet et al., 2009; Korsten & Aardema, 2006). Maar dit zijn ook allemaal personen waar de burgemeester mee (samen)werkt, terwijl de burgemeester er juist goed aan zal doen de eigen tegenspraak mede te organiseren met mensen die niet afhankelijk van de burgemeester zijn (De

Boer, 2011, pg. 22). Het is niet voldoende om als burgemeester het functioneren alleen in de eigen directe kring te bespreken (De Boer, 2011, pg. 165). Een externe bron kan een belangrijke rol spelen in het bieden van onafhankelijke (professionele) feedback en tegenwicht (Cachet et al., 2009; De Boer, 2011; Korsten & Aardema, 2006). Zo zou bijvoorbeeld een professionele coach voor onafhankelijke feedback kunnen zorgen. Een coach is bij leidinggevendenden in de private sector al veel langer een bekende bron van feedback (Natale & Diamante, 2005), maar voor burgemeesters nog lang niet gebruikelijk. Centraal in dit onderzoek staat de vraag in welke mate er behoefte is aan een (type) externe bron.

De burgemeester is wettelijk verplicht verantwoording af te leggen aan de gemeenteraad over zijn handelen (GW, art. 180). Daarbij krijgt de burgemeester dus ook feedback vanuit de raad omtrent het functioneren op bepaalde gebieden. Daarnaast houdt de raad periodieke functioneringsgesprekken met de burgemeester, waarin het algehele functioneren en handelen van de burgemeester wordt besproken (Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties [BZK], 2008). Zo wordt er op vaste momenten wederzijds gereflecteerd en worden er verwachtingen uitgesproken (BZK, 2012). De functioneringsgesprekken kunnen de burgemeester helpen optimaal te functioneren (BZK, 2008). In het laatste decennium wordt er meer invulling gegeven aan het functioneringsgesprek tussen raad en burgemeester (Ter Horst, 2007). En de laatste jaren is er steeds meer oog voor de verbetering en de kwaliteit van het functioneringsgesprek (BZK, 2008; BZK, 2012; NGB, 2013a). Het functioneringsgesprek is een 'tool' die nog in ontwikkeling is en steeds meer vorm begint te krijgen, en veel waarde kan hebben voor het reflecteren en functioneren van de burgemeester. De begeleiding vanuit het NGB speelt daarbij ook een belangrijke rol. Zo heeft het professionaliseringsfonds met het opleidingsprogramma bijgedragen aan de ontwikkeling van de burgemeesters. En ook deze programma's zijn in (continue) ontwikkeling, en komen er nieuw cursussen bij (NGB, 2013b). Veel cursussen zijn gebaseerd op intervisie (Van Ginkel & Streefkerk, 2012), wat zorgt voor reflectie van de collega-burgemeesters. De ondersteuning en feedback van burgemeesters is sterk in ontwikkeling.

Uit onderzoek van The Leadership Group (2013) blijkt dat burgemeesters voornamelijk ondersteuning zoeken bij collega-burgemeesters, of leden van het college van burgemeester en wethouders. Wat vooral komt door de unieke positie van de burgemeester: er zijn nauwelijks leidinggevendenden in vergelijkbare posities te vinden anders dan een collega. Het gevaar daarbij is dat men in gesprekken met collega's zoekt naar (wenselijke) bevestiging, waardoor een vorm van groepsdenken ontstaat. Groepsdenken is een manier van denken waarbij homogeniteit in de groep belangrijker kan worden dan een realistische beoordeling van (alternatieve) handelwijzen (Janis, 1972). Er ontstaat dus een soort tunnelvisie, wat in veel gevallen leidt tot verkeerd handelen (The Leadership Group, 2013). Mede om dat gevaar zoveel mogelijk te beperken, zijn verschillende bronnen van feedback en externen van belang. Intercollegiale intervisie zou juist bij voorkeur moeten bestaan uit collega's afkomstig uit verschillende disciplines (De Haan, 2006). Burgemeesters zoeken vaak wel feedback, maar het is moeilijk om objectieve feedback te organiseren (Van Ginkel & Streefkerk, 2012). Vooral doordat men niet zomaar feedback geeft, helemaal niet in geval van autoriteit (NieuwBestuur, 2011). Daarnaast hebben burgemeesters voor feedback een vertrouwde omgeving nodig (NieuwBestuur, 2011), en ook daarom zoeken ze de feedback bij collega-burgemeesters. Ondanks dat de burgemeesters de feedback in vertrouwde omgevingen zoeken zullen ze er goed aan doen wanneer ze hun bronnen van feedback uitbreiden zodat er meerdere

ontwikkelingsrelaties ontstaan. De burgemeester zal er goed aan doen meer gebruik te maken van de zgn. buitenspiegels, om objectieve reflectie te krijgen zonder (mogelijke) botsende belangen. In de private sector is het gebruik van bronnen voor feedback en reflectie in de loop van de jaren veranderd. Leidinggevendenden uit de private sector maken gebruik van meerdere en meer diverse bronnen. Voor hen is het gebruik van externe bronnen voor feedback en reflectie al veel gebruikelijker. In vergelijking met de private sector is er dus nog (veel) winst te behalen voor leidinggevendenden in het lokale bestuur.

Burgemeesters lopen binnen het openbaar bestuur voorop in de professionalisering van het ambt. Het professionaliseringsprogramma is goed geregeld door het NGB (in samenwerking met BZK) en bestaat sinds 2003 (NGB, 2013b). Voor politici geldt, ten onrechte, een andere norm op het gebied van permanente educatie en de ontwikkeling van het vakgebied, iets wat in de meeste beroepen zeer gebruikelijk is (Wethoudersvereniging, 2012). Kijkende naar andere actoren in het (lokale) openbaar bestuur, dan lopen zij (ver) achter op de burgemeesters. Het professionaliseringsprogramma van de wethoudersvereniging staat bijvoorbeeld nog in de kinderschoenen (Wethoudersvereniging, 2012). De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (raadslid.nu) zijn ook bezig met het (verkrijgen van een budget voor het) opzetten van een professionaliseringsprogramma (VNG, 2013). Maar ook op andere gebieden omtrent begeleiding en reflectie lopen andere actoren achter bij de burgemeester. Zo hebben dijkgraven geen eigen professionaliseringsprogramma, maar kunnen ze deelnemen aan enkele opleidingen van het NGB (NGB, 2013b). Daarnaast is er amper informatie bekend omtrent het houden van functioneringsgesprekken met andere actoren binnen het openbaar bestuur. Er is voor deze functies op het gebied van professionalisering veel winst te behalen, het professionaliseringsprogramma voor de burgemeesters is daarbij een voorbeeld.

2.3 Bronnen van feedback in andere sectoren

Mentoring

Één van de eerste vormen van feedback voor de ontwikkeling was het hebben van een mentor (Higgins & Kram, 2001). Higgins en Kram (2001) omschrijven de mentorrelatie als een relatie tussen een 'senior' uit de organisatie die een 'junior' helpt bij zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Kram (1983) beschrijft een mentor als iemand met verscheidene taken voor de ondersteuning, begeleiding en het raad geven aan zijn pupil bij het volbrengen van diens zware taken. De 'mentorrelatie' gaat dus met name over de ontwikkeling van een 'junior leidinggevende'. Mentorprogramma's zijn vooral gericht op de ondersteuning van de 'junior', met enige aandacht voor uitdagingen en met weinig attentie voor de beoordeling (Day, 2001). 'Mentoring' wordt dan ook gezien als een bijzonder effectief onderdeel van de ontwikkeling van een leidinggevende in een specifieke omgeving (Day, 2001). Het hebben van een mentor heeft daarnaast een positief effect op de professionele ontwikkeling, de psychosociale ontwikkeling (Kram, 1983) en de intrinsieke werktevredenheid (Van Emmerik, 2004). Maar ook voor de 'senior' zitten er voordelen aan het zijn van een mentor (Kram, 1983). Mentoring is traditioneel een manier om zakelijk succes te behalen, maar het hebben van alleen een mentor als bron van feedback werkt tegenwoordig niet meer (Kram & Higgins, 2008). Voor 'senior leidinggevendenden' is het binnen organisaties lastig om een mentor te vinden, omdat zij al in het topmanagement zitten, zij zullen buiten de organisatie moeten kijken naar collega's op vergelijkbaar niveau voor feedback en advies. Wanneer er sprake is van mentoring of coaching door gelijken van vergelijkbaar niveau of functie, wordt er gesproken van 'peer-coaching'.

Peer-coaching

Zowel het hebben van een mentor als 'peer-coaching' is voornamelijk gebaseerd op intervisie, leidinggevend en/of collega's uit dezelfde onderneming of functie (Kram & Isabella, 1985). Peer-coaching is redelijk gelijk aan het hebben van een mentor, maar met het grote verschil dat het hebben van een mentor uitgaat van een hiërarchische relatie (Kram & Isabella, 1985; Ladyshevsky, 2006) en 'peer-mentoring' van een gelijkwaardige relatie (Kram & Isabella, 1985). Het grootste voordeel wat daaruit ontstaat is dat beide individuen zowel 'gever' als 'ontvanger' zijn in de relatie, wat erin resulteert dat een 'peer-relatie' veel langer mee kan gaan dan een mentorrelatie. Peer-coaching is een methode waarbij individuen met gelijke status elkaar actief helpen en ondersteunen bij hun ontwikkelingen (Ladyshevsky, 2006). Peer-coaching kan tussen gelijken in dezelfde organisaties (intern) (Kram & Isabella, 1985), maar ook tussen gelijken van verschillende organisaties (extern) (Backer, 2008). Voordelen van peer-coaching tussen verschillende organisaties zijn de persoonlijke interactie, professionele interactie en de mogelijkheden om samen te werken (Backer, 2008). Nadelen van een 'peer-netwerk' zijn te vergelijken met de nadelen van een coach van buiten de organisatie, namelijk de complexiteit en de culturen van individuele organisaties kunnen een remmend effect hebben (Backer, 2008). Deze vorm van een ontwikkelingsrelatie wordt door burgemeesters het meest gebruikt: het reflecteren met collega-burgemeesters (The Leadership Group, 2013).

Coaching

Naast het hebben van een mentor en 'peer-coaching' zijn er professionele (externe) vormen van feedback bijgekomen voor de ontwikkeling en ondersteuning van de leidinggevend en/of. Coaching is een belangrijke vorm van feedback en ontwikkeling geworden (Natale & Diamante, 2005). Hall, Otazo en Hollenbeck (1999) omschrijven coaching als een doelgerichte functionele één-op-één relatie tussen een onafhankelijke professional (de coach) en de leidinggevende (de coachee) om het handelen van de leidinggevende te verbeteren. Daarnaast geven coaches leidinggevend en/of feedback over gedrag, prestaties, carrière en organisatorische kwesties die de leidinggevende 'normaal' niet zou krijgen (Hall et al., 1999). Een professionele coach legt daarnaast meer de focus op het psychologische vlak (Diamante & Primavera, geciteerd in: Natale & Diamante, 2005). Een coach wordt gezien als een vertrouwelijke en integere onafhankelijke professional (Wasylyshyn, 2003). Het grootste nadeel van een externe coach is dat ze weinig kennis hebben van de organisatie en de krachtenvelden die een rol spelen (Hall et al., 1999; Wasylyshyn, 2003). Maar de coach wordt gezien als een goede bron van reflectie en advies van buiten de organisatie.

Ontwikkelingsnetwerken

Het hebben van verschillende ontwikkelingsrelaties is noodzakelijk voor het bieden van verschillende soorten persoonlijke en professionele ondersteuning. Er zijn veel veranderingen die de werkomgeving beïnvloeden, en die hebben ook invloed op de ontwikkelingsrelaties van de leidinggevend en/of (Higgins & Kram, 2001). Zo veranderen de verhouding tussen individu en organisatie, het individu moet zich snel kunnen aanpassen én snel kunnen leren, veranderende organisatiestructuur en de organisaties worden meer divers. (Higgins & Kram, 2001). Individen zouden dus verschillende ontwikkelingsrelaties moeten hebben, uit verschillende bronnen. Wanneer een individu verschillende ontwikkelingsrelaties heeft, wordt er gesproken van een ontwikkelingsnetwerk. Een ontwikkelingsnetwerk is een groep mensen die interesse hebben en

bijdragen aan de ontwikkeling van het individu (Higgins & Kram, 2001). Ontwikkelingsnetwerken kunnen worden bekeken aan de hand van twee dimensies, de 'netwerkdiversiteit' en de 'relatiesterkte'. De netwerkdiversiteit is de variëteit in verschillende ontwikkelingsrelaties (interne en externe bronnen) (Higgins & Kram, 2001). Een extravisiegroep zal bijvoorbeeld een grote netwerkdiversiteit hebben, vanwege de diversiteit aan organisaties en sectoren van de leidinggevendenden. Een intervisiegroep daarentegen zal een beperktere diversiteit hebben doordat alle leidinggevendenden uit dezelfde organisatie of sector komen. De relatiesterkte is een combinatie van de emotionele intensiteit, het wederzijdse vertrouwen, de wederzijdse diensten en de hoeveelheid tijd die in de relatie wordt gestoken (Granovetter, 1973). Hoe meer iemand betrokken is bij de burgemeester, en hoe vaker ze reflecteren met elkaar, hoe groter de relatiesterkte.

Meerdere bronnen van feedback

Waar Higgins en Kram (2001) zich specifiek richten op ontwikkelingsnetwerken, trekt Van Emmerik (2004) het nog iets breder. Zij heeft het over 'een samenstel van ontwikkelingsrelaties': het geheel van ontwikkelingsrelaties als mentoren, ontwikkelingsnetwerken en 'peer-netwerken'. Het hebben van zowel een grotere diversiteit als een sterkere relatie heeft een positief effect op de intrinsieke werktevredenheid (Van Emmerik, 2004). Wanneer een individu verschillende ontwikkelingsrelaties heeft, heeft dat een positief effect op zowel subjectief als objectief carrièresucces (Van Eck Peluchette & Jeanquart, 2000). Het hebben van verschillende ontwikkelingsrelaties wordt nog wel eens gezien als substituten voor elkaar, maar uit het onderzoek van Van Emmerik blijkt juist dat het hebben van verschillende ontwikkelingsrelaties elkaar juist versterkt. Verschillende mentoren zijn dus geen substituten van elkaar, maar een toevoeging op elkaar (Sorcinielli & Yun, 2007). De verschillende ontwikkelingsrelaties sluiten elkaar dus niet uit, maar versterken elkaar. Van Emmerik (2004) stelt dus ook: hoe meer ontwikkelingsrelaties hoe beter.

2.4 Wanneer zoeken/verlangen burgemeesters feedback op hun functioneren?

Wanneer staan burgemeesters open voor hulp of feedback op hun functioneren, en kiest hij ervoor om dat te zoeken? Chan (2013) bestudeerde uit verschillende disciplines de theorie over 'het zoeken naar 'inter-persoonlijke hulp' en creëerde van daaruit een model gebaseerd op de theorie van 'gepland gedrag'. Het model (appendix 1) beschrijft hoe persoonlijke, situationele en taakfactoren invloed hebben op de beslissing van een individu om hulp of ondersteuning te zoeken (Chan, 2013). Chan (2013) heeft de 'belangrijke overtuigingen' ('saillant beliefs') voor advies zoekend gedrag in beeld gebracht, om te zien welke overtuigingen invloed hebben op het advieszoekend gedrag. Belangrijke overtuigingen zijn de (cognitieve) overtuigingen die invloed hebben op iemands gedrag (Chan, 2013). Wanneer de (cognitieve) overtuiging geen invloed heeft op het gedrag, is het geen belangrijke overtuiging (Ajzen, 1991). Met name de belangrijke overtuigingen omtrent de attitude hebben invloed op (de attitude en) het gedrag. Het model is gebaseerd op de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991). Daarin wordt de gedragsintentie bepaald door drie variabelen: (1) 'attitude ten opzichte van het gedrag', (2) 'subjectieve norm' en (3) 'ervaren controle van het gedrag'. Deze variabelen worden gevormd door belangrijke overtuigingen voor het gedrag. De attitude wordt gevormd door de 'gedragsovertuigingen', de subjectieve norm wordt gevormd door de 'normatieve overtuigingen' en de ervaren controle wordt gevormd door de 'controleovertuigingen'. Met name de gedragsovertuigingen hebben invloed op het gedrag. Volgens Chan (2013) zijn er 2 belangrijke

opbrengsten van het gedrag: het 'volbrengen van de taak' en het 'taakgerelateerde leren'. Wanneer de verwachting van het volbrengen van de taak, en de waarde van die taak hoog zijn, heeft dat een positieve invloed op de attitude. Datzelfde geldt voor de verwachting dat men van de hulp leert, en de waarde die men daaraan hecht. Daartegenover staan de 'gepercipieerde kosten' van het gedrag: beschadiging van de eigenwaarde, schade aan het (publieke) imago, verschuldigdheid en afhankelijkheid jegens de 'adviseur'.

De belangrijke overtuigingen worden beïnvloedt door verschillende factoren. Chan (2013) maakte onderscheid tussen drie verschillende type factoren, op twee niveaus. Op individueel niveau de taakfactoren en de persoonsfactoren, en op groepsniveau de situationele factoren. De persoonsfactoren zijn: eigenwaarde, machtsbehoefte, sociale vaardigheid, afhankelijke persoonlijkheid en de 'leerdoeloriëntatie' en 'prestatieoriëntatie'. De taakfactoren zijn: taak moeilijkheid en probleem ontketening, belang van de taak en de ernst van het probleem. De situationele factoren zijn: 'geslachtsideologie', organisatorisch beleid en politiek, individualistische cultuur of collectieve cultuur en de 'ego-gedreven' en 'taakgedreven context'.

Het model van Chan geeft dus een mooie inkijk in de factoren die invloed hebben op hulpzoekend gedrag. Wanneer we dit model toespitsen op advieszoekend gedrag van burgemeesters geeft dat de factoren aan die invloed hebben op de burgemeesters en het zoeken van advies en feedback. Wanneer de taak belangrijk is voor het functioneren van de burgemeester (of voor de verdere carrière), is de behoefte groter om het goed te volbrengen en het leren van de benodigde vaardigheden. En daardoor zal de attitude ten opzichte van het advieszoekend gedrag groter worden (Chan, 2013). Daartegenover staat dat de burgemeesters proberen hun eigenwaarde te beschermen. Die bescherming van eigenwaarde verhindert mensen ervan feedback en advies te zoeken (Chan, 2013). Het zoeken van advies heeft een negatieve invloed op dat zelfbeeld omdat men het ziet als gezichtsverlies wanneer ze hulp of advies nodig hebben. En zo worden in een egogedreven context de prestaties nog meer vergeleken met anderen. Men wil daarnaast ook zijn of haar (publieke) imago beschermen, en men is bang dat advieszoekend gedrag afbreuk doet aan dat imago (Vogel, Wester, Wei & Boysen, 2005). De burgemeester ligt voortdurend onder een vergrootglas en 'iedereen' kijkt naar de burgemeester. De burgemeester zal dus minder snel hulp gaan zoeken omdat zijn imago zou kunnen worden aangetast.

3. Methodologie

Voor deze studie is gebruikt gemaakt van kwalitatieve semigestructureerde interviews, afgenomen bij twaalf verschillende burgemeesters. Aan de hand van deze diepte-interviews wordt getracht de overwegingen van de burgemeester zo goed mogelijk in beeld te krijgen. In semigestructureerde interviews staan de onderwerpen in grote lijnen al vast (Babbie, 2007). Deze onderwerpen zijn door middel van open (begin-)vragen en uitgebreid doorvragen uitgediept.

Op basis van een representatieve steekproef zijn er twaalf burgemeesters benaderd voor het onderzoek. De benaderde burgemeesters hebben ook alle twaalf deelgenomen aan de interviews. De geïnterviewde burgemeesters zijn zorgvuldig geselecteerd. Daarbij is getracht een gevarieerde groep burgemeesters te verkrijgen die een goede afspiegeling zijn van het gehele burgemeesterscorps. De selectie is gemaakt op basis van de gegevens zover bekend bij het Nederlands Genootschap van Burgemeesters en bij het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (CBS, 2013). Nederland telde op 1 december 2013 een aantal van 411 burgemeesters in de 408 gemeenten die Nederland rijk is (Centraal bureau voor de Statistiek [CBS], 2013). Vijf gemeenten hebben een waarnemend burgemeester in verband met (bijvoorbeeld) ziekte van de kroonbenoemde burgemeester, daarnaast zijn twee burgemeesters (waarnemend) burgemeester van twee verschillende gemeenten. Sinds 1 januari 2014 telt Nederland 403 gemeenten door herindelingen (CBS, 2014).

Van de 411 burgemeesters zijn er 91 vrouw (22%), van de geïnterviewde burgemeesters zijn er 3 vrouw (Appendix 2A). Er waren 54 burgemeesters (13%) waarnemend, vaak voor korte termijn. Er is 1 burgemeester geïnterviewd die waarnemend is voor lange(re) tijd (Appendix 2B). Bijna alle burgemeesters zijn lid van een politieke partij, slechts 2% van de burgemeesters is onafhankelijk van een partij, of lid van een partij die onafhankelijk is van de gemeente. Er is voor gekozen om van alle partijen een burgemeester en een partijloze burgemeester te interviewen. Daarnaast is ook getracht zoveel mogelijk rekening te houden met de verhouding van het totaal aantal burgemeesters per partij (Appendix 2C). Daar is bij één partij van afgestapt, om aan andere factoren toe te geven. Dat zelfde geldt bij de leeftijd, waarbij ook bij één leeftijdsgroep van de verhouding is afgestapt. De geboortedata van de verschillende burgemeesters zijn ingedeeld in verschillende 'cohorten', en aan de hand daarvan zijn de burgemeesters geselecteerd (Appendix 2D). De burgemeesters zijn ook geselecteerd op de grootte van de gemeente waarvan zij burgemeester zijn. Die grootte is bepaald aan de hand van het aantal inwoners. De gemeenten zijn ingedeeld in verschillende cohorten met de inwoneraantallen, en aan de hand daarvan zijn de burgemeesters geselecteerd. Tot slot is geprobeerd de te interviewen burgemeesters ook te selecteren op de factoren die niet standaard gedocumenteerd worden als politieke ervaring, voorgaande beroepen, en het aantal gemeenten waar de burgemeester benoemd is geweest. De burgemeesters zijn geselecteerd op zoveel mogelijk verschillende factoren, om eventuele invloed van een factor in beeld te kunnen brengen. Bovendien zorgt de selectie op basis van de verschillende factoren voor een goede afspiegeling van de Nederlandse burgemeesters. Daarnaast is de steekproef random uitgevoerd. Om er verder voor te zorgen dat de burgemeesters een goed en breed beeld geven van het Nederlandse burgemeesterscorps, is niet alleen naar hun eigen mening of bevindingen gevraagd, maar ook naar wat zij om zich heen zien bij andere burgemeesters.

De burgemeesters werden in het interview, onder andere, gevraagd hoeveel ze bezig zijn met reflectie op eigen handelen en van wie ze regelmatig feedback krijgen. Daarnaast is gevraagd naar wie de burgemeesters toestappen bij lastige situaties, hoe belangrijk collega-burgemeesters daarbij zijn, of ze gebruik maken van externe bronnen, wat ze vinden van extravisie en wat eventuele barrières zijn bij het zoeken naar feedback. De (gestandaardiseerde) vragenlijst staat in appendix 3.

Alle interviews werden opgenomen met een voicerecorder en daarna getranscribeerd. Bij het uitschrijven van de resultaten zijn verwijzingen naar namen, gemeenten, personen, en andere informatie die de identiteit van de burgemeester kenbaar konden maken verwijderd of geanonimiseerd. Vervolgens werden de interviews gecodeerd en geanalyseerd. De analyse van de resultaten treft u in de volgende paragraaf aan.

4. Resultaten

“Reflectie is een wezenlijk onderdeel van het burgemeestersvak”, aldus een burgemeester. Voor de meeste burgemeesters is reflecteren op eigen handelen een dagelijkse bezigheid, zowel impliciet als expliciet. Dat gaat richting een half uur tot uur (zelf)reflectie per dag. Een aantal burgemeesters geeft zelfs aan daar continue mee bezig te zijn, ze zien het als een ‘way of life’. Aansluitend op de zelfreflectie reflecteren burgemeesters met anderen, zgn. bronnen van feedback.

Burgemeesters maken gebruik van interne en externe bronnen van feedback. Onder interne bronnen vallen de bronnen van feedback uit de directe (werk)kring rond de burgemeester. Die kunnen worden onderverdeeld in ‘bronnen van feedback uit de organisatie’ (bijv.: gemeentesecretaris, wethouders, ambtenaren), ‘bronnen uit de politieke context’ (bijv.: CdK, burgemeesters uit de regio) en ‘bronnen uit de persoonlijke kring’ (familie en vrienden). Externe bronnen zijn de bronnen van feedback van buiten de directe kring om de burgemeester. Die kunnen worden onderverdeeld in de ‘werkgerelateerde bronnen’ (bijv.: burgemeesters van buiten de regio, leidinggevendenden uit andere sectoren) en de ‘professionele bronnen van feedback’ (bijv.: coaches).

Bronnen van feedback

De meest genoemde bron van feedback voor burgemeesters zijn de collega-burgemeesters. Alle burgemeesters geven aan dat ze sparren met de collega-burgemeesters. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen burgemeesters uit de regio (interne bron) en burgemeesters uit de overige delen van het land (externe bron). De burgemeesters uit de regio kunnen worden gezien als een interne bron, omdat ze in dezelfde bestuurlijke context actief zijn en elkaar veel tegenkomen in de dagelijkse praktijk. De burgemeesters uit de overige delen van het land kennen de burgemeester (meestal) niet, en zijn daarom een onafhankelijke bron van feedback. Alle burgemeesters geven aan dat de collega-burgemeester de belangrijkste bron van feedback is omdat zij die bijzondere positie van burgemeester kennen. Een vak waar geen opleiding voor bestaat, en *“je ook niet weet wat het inhoudt tot je het bent (geweest)”*. Burgemeesters komen vaak in vergelijkbare situaties en (her)kennen bepaalde problemen, en verschillende mogelijkheden. Een burgemeester omschreef het als een ‘korsgeist’ die er is tussen burgemeesters, zij weten hoe moeilijk het vak kan zijn, en zij hebben de gave en de kunde om elkaar snel op te zoeken. Burgemeesters uit de regio zijn inhoudelijk een belangrijke sparringpartner, maar als het gaat over het reflecteren op eigen handelen wordt daar anders over gedacht. Een deel van de burgemeesters (33%) geeft daarbij aan dat ze niet reflecteren met collega’s uit de regio (interne bron), omdat ze ook met elkaar samenwerken, onderhandelen en elkaar zo veel tegenkomen dat het een soort ‘concullega’s’ zijn. Dan is het moeilijker voor de burgemeester om zijn kwetsbaarheid te laten zien. Daarnaast is er een aantal dat daarom niet alles deelt in de regio, omdat zij vaak naam en toenaam kennen. Zij kiezen de onderwerpen waarop ze willen sparren zorgvuldig uit. De helft van de burgemeesters geeft aan dat ze zich kwetsbaar op durven te stellen in de regio, omdat het vertrouwen in de collega’s zo groot is, dat de kwetsbaarheid niet misbruikt zal worden. Terwijl daar geen zekerheid voor is, wat uiteindelijk een gevaar kan zijn voor de burgemeester. Tien van de twaalf burgemeesters geven aan te sparren met collega’s uit de andere delen van het land (externe bron), wat dan meestal gebeurt via de zeer gewaardeerde cursussen van het genootschap. De eerste cursus daarbij is het ‘burgemeesterklasje’ van beginnende burgemeesters, waar vaak de eerste blijvende contacten gelegd worden. Ook in de intervisiecursus worden vaak blijvende contacten gelegd, in de overige cursussen wordt alleen in de cursussetting zelf

gereflecteerd, daar buiten minder. Verder heeft de helft van de burgemeesters een mentor, een ervaren burgemeester ter ondersteuning voor de (beginnende) burgemeester. Vier burgemeesters hebben bij aanvang van het ambt een mentor toegewezen gekregen van de commissaris van de Koning (CdK), met over het algemeen ook positieve ervaringen. Bij één burgemeester werd alleen het probleem duidelijk dat het kwetsbaar opstellen moeilijker wordt, omdat je elkaar ook in het veld tegenkomt. Een andere burgemeester vond de aanpak van de mentorburgemeester niet de juiste, maar heeft vervolgens zelf een andere ervaren burgemeester (van buiten de regio) gevonden om die rol over te nemen. Daarnaast hebben ook drie andere burgemeesters zelf ervaren burgemeesters benaderd, omdat die verder van de burgemeester af staan en zo zonder belang advies geven en reflecteren. De ervaringen met de 'mentorburgemeesters' zijn zeer positief, het is voor de burgemeesters ook de eerste bron van feedback buiten de directe kring waar ze naar toe stappen. Een gevaar bij het sparren met collega-burgemeesters is dat er een vorm van tunnelvisie ontstaat. Een gevaar dat bij dus zowel de interne bron (uit de regio) als de externe bron (buiten de regio) zou kunnen ontstaan. Zeven burgemeesters erkennen het gevaar dat er tunnelvisie kan ontstaan. Een derde van de burgemeesters geeft aan dat hun eigen (maatschappelijke) basis breed genoeg is om te voorkomen dat ze in de tunnel terecht komen. 42% van de burgemeesters geeft daarbij aan dat 'de ene tunnel de andere niet is'. Er zijn zoveel verschillende burgemeesters, het is een gemêleerde groep, wat zorgt voor veel verschillende visies en manieren. Daarbij geven bijna alle burgemeesters aan dat het uitwisselen van ervaringen, gedachten en reflectie met collega's in dezelfde posities, belangrijker is dan de eventuele kans op het blijven zitten in een tunnelvisie. Want zij snappen direct de problemen van de burgemeesters, wat ze tot zeer nuttige sparringpartners maakt. Een ander gevaar van reflectie en feedback van collega-burgemeesters is dat burgemeesters elkaar in bescherming nemen en elkaar de hand boven het hoofd houden. Zo stelt een burgemeester dat de burgemeesters geneigd zijn, helemaal "*als er stront aan de knikker is, elkaar de handen boven het hoofd te houden*", ook bij externen. Een andere burgemeester benoemde zelfs een recente situatie waarin een burgemeester uit de intervisiegroep continue in de problemen zat, en de overige burgemeesters haar continue steunden, "*tegen beter weten in*". Wat laat zien dat burgemeesters niet altijd even objectief naar elkaar reflecteren, ook niet als externe bron.

De belangrijkste bron van feedback is, binnen de eigen organisatie, de gemeentesecretaris. Elf van de twaalf geïnterviewde burgemeesters geven aan dat de gemeentesecretaris een belangrijke (interne) bron van feedback is. Ze geven bijna unaniem aan dat de gemeentesecretaris en de burgemeester samen een goede tandem moeten zijn, echt een team, waarin ze er goed aan doen open en eerlijk naar elkaar te reflecteren. Daarnaast zit de gemeentesecretaris volgens de burgemeesters in een vergelijkbare positie binnen het gemeentehuis, waardoor ze ook veel op elkaar zijn aangewezen. De belangen van de gemeentesecretaris komen voor bijna 100% overeen met die van de burgemeester, wat hen nog meer tot een belangrijke sparringpartner maakt. Er zit wel een verschil in mate van reflectie tussen de tandems. In sommige gevallen (25%) bespreken burgemeesters ook persoonlijke punten, maar daarnaast geeft ook een deel (42%) aan alleen werkinhoudelijk te reflecteren. Wethouders zijn daarnaast ook een (interne) bron van feedback voor veel burgemeesters. Zes burgemeesters die sparren met de wethouders geven wel aan dat ze niet alles bespreken met de wethouders, omdat de wethouders daar zitten vanuit een politieke rol. Die rol neemt toch een politieke lading mee waardoor er sprake is of kan zijn van een gekleurde feedback. Een deel van de burgemeesters spart daarom maar op enkele onderwerpen met de wethouders of maar met één wethouder, meestal de locoburgemeester. Vier burgemeesters geven aan op alle gebieden te

reflecteren met de wethouders. Als voornaamste redenen worden genoemd: een goed team zijn en loyaal zijn aan elkaar. Een burgemeester omschrijft het doormiddel van “*juvenalis*”, wie bewaakt de bewakers? Het college moet maximaal transparant zijn en kritisch naar elkaar zijn, want dat maakt elkaar beter.” Maar alle burgemeesters zijn zich wel bewust van het gevaar van de eventuele gekleurde of politiekgevoelige feedback. Buiten de gemeentesecretaris en het college, hebben veel burgemeester binnen het gemeentehuis ook andere (interne) bronnen van feedback. Zo maakt de helft van de burgemeesters gebruik van de griffier als bron van feedback. Omdat de griffier een gelijkwaardige positie heeft in het gemeentehuis, maakt hem dat een goede sparringpartner. Het gaat daarbij vaak vooral om het inhoudelijk functioneren van de burgemeester, en het functioneren als voorzitter van de raad, en slechts in enkele gevallen om persoonlijke reflectie. Driekwart van de burgemeesters heeft andere ambtenaren en functionarissen als bron van feedback. Daarbij gaat het vaak wel over inhoudelijke punten, en gaat het vaak om functionarissen op veiligheidsgebied, zoals een politiechef of de ambtenaar veiligheid. Daarnaast gaat het voor een groot deel om het geven van algemene feedback. Zo is er een burgemeester die twee vertrouwenspersonen in de ambtelijke organisatie heeft, een ander spart met zijn secretaresses, weer een ander met zijn kabinetchef. Maar daarbij wordt wel opgemerkt dat het door de bedachte hiërarchische verhoudingen nog wel eens lastig is voor mensen om oprechte en eerlijke feedback te geven.

Alle burgemeesters krijgen feedback vanuit de raad tijdens de (min of meer verplichte) functioneringsgesprekken met het presidium. Vier burgemeesters geven aan dat zij buiten die gesprekken om ook feedback krijgen van enkele raadsleden. Maar ze merken daarbij wel op dat daar vaak de rem op zit vanwege de positie van de burgemeester. De burgemeesters verschillen sterk in mening over de meerwaarde van het functioneringsgesprek. Een derde van de burgemeesters is ronduit positief over het reguliere functioneringsgesprek, omdat het elkaar scherp houdt, iedereen er bewust mee bezig is en het vanuit de formele rol neutraler is. Daarnaast ziet een derde van de burgemeesters wel de waarde van een functioneringsgesprek, maar inhoudelijk gezien geeft het weinig reflectie en is het niet echt gericht op het verbeteren van handelen. En een derde van de burgemeesters ziet absoluut geen meerwaarde in het functioneringsgesprek met de raad. Met termen als onzin, gestoord, klets, liever kwijt dan rijk, doen ze het functioneringsgesprek af. Ze vinden het geen meerwaarde hebben doordat de raad niet op één lijn zit, en het continue een politiek spel is wat gespeeld wordt. In de ogen van een burgemeester gaat het gesprek niet over kennis van het handelen of het verbeteren van het functioneren, maar slechts of het goed gaat of niet. Een burgemeester geeft daarbij aan dat hij daarom zelf jaarlijks individuele gesprekken initieert met de fractievoorzitters, om te reflecteren op elkaars handelen, omdat hij “*daarin veel meer kan leren dan in het reguliere functioneringsgesprek*”. De burgemeesters merken ook dat vanuit de raad soms geen of beperkte waarde wordt gehecht aan het functioneringsgesprek, zo kwam bij een burgemeester slechts een deel van de fractievoorzitters opdagen, de rest liet verstek gaan. En een andere burgemeester heeft na een tegenvallende ervaring in zijn eerste functioneringsgesprek zelf het heft in handen genomen door zelf het voortouw te nemen rond de organisatie en inhoud van het functioneringsgesprek.

De laatste interne bron van feedback uit de politieke context is de commissaris van de Koning. De CdK is vaak ook pas de laatste persoon waar een burgemeester naar toe stapt. Meer dan de helft van de burgemeesters zal pas naar de CdK toestappen wanneer de problemen groot zijn, de CdK fungeert daarbij dus meer als een soort achtervang. Dat zal dus alleen in probleem-/crisisituaties zijn. Slechts twee burgemeesters geven aan de CdK als een bron van feedback te zien, de overige burgemeesters

geven aan dat de relatie zich daar niet voor leent. Drie burgemeesters geven aan dat zij helemaal niet naar de CdK toe stappen, “*omdat het de functie niet naar is*”, en ze het dan bij anderen of bij externen zullen zoeken. Enkele burgemeesters stappen ook naar het kabinet van de CdK toe. De helft van de burgemeesters geeft aan naar het kabinet toe te stappen omdat het kabinet meer benaderbaar is dan de CdK zelf. Het kabinet speelt een meer faciliterende rol, zo kan het kabinet bijvoorbeeld een netwerk van contacten aanboren of woordvoerders ter beschikking stellen. Maar de burgemeesters merken daar wel bij op, dat het netwerk van (het kabinet van) de CdK vooral bestaat uit (oud-)burgemeesters. De overige burgemeesters stappen liever naar het genootschap voor die ondersteuning.

Veel burgemeesters hebben ook interne bronnen van feedback in de persoonlijke kring. Daarin speelt de partner een grote rol, die ‘vroeger’ de enige of voornaamste bron van reflectie was. Tien burgemeesters geven aan dat de partner een sparringpartner is. Zes burgemeesters geven aan dat ze daarbij ook reflecteren op het handelen. Vier burgemeesters geven aan dat ze wel sparren met de partner, maar dan is het meer als ‘*praatpaal*’ en benadrukken ze het belang van een stabiel thuisfront. Het is raadzaam voor de burgemeester om wel op te passen met feedback van de partner, omdat daar alleen maar het verhaal van de kant van de burgemeester wordt neergelegd, waardoor de reflectie in het straatje van de burgemeester past. Daarnaast heeft 58% van de burgemeesters iemand anders uit de sociale omgeving als bron van feedback. Vier burgemeesters hebben een vriend of vriendin als sparringpartner, dat gaat dan voornamelijk over onderwerpen die de burgemeester persoonlijk raken. Inhoudelijk gereflecteerd wordt er niet echt, of het is op een specifiek onderwerp waar die vriend ervaring mee heeft. Drie burgemeesters sparren wel eens inhoudelijk en reflecterend met familieleden, met bijvoorbeeld dochter, zwager of ouders. De reflectie in de persoonlijke kring heeft een preventieve werking, wanneer er problemen ontstaan stapt men naar anderen voor advies of reflectie.

De helft van de geïnterviewde burgemeesters maakt gebruik van externe bronnen, bronnen van buiten de persoonlijke of bestuurlijke kring voor het persoonlijk reflecteren op het functioneren. De overige burgemeesters hebben alleen maar bronnen uit de directe persoonlijke omgeving of uit de bestuurlijke omgeving. Zo maken drie burgemeesters gebruik van een coach (professionele bron van feedback), waarmee ze op regelmatige basis een sessie hebben. Zij zijn unaniem positief over de coaches: het heeft een positieve werking op het functioneren. De coaches worden voornamelijk preventief gebruikt, maar de burgemeesters doen ook in probleemsituaties een beroep op de coach. Meest benoemde voordeel van een coach is dat de coach voorkomt dat je in een vast patroon komt te zitten en alles op de rit krijgt en houdt. Twee burgemeesters hebben in hun eerste jaar een coach gehad om ze goed het vak in te begeleiden. Dat hebben ze als heel positief ervaren. Verder zit er een burgemeester in een formele intervisiegroep met verschillende leidinggevendenden uit (semi-) overheden. Dat levert verschillende inzichten en reflecties op vanuit de andere werelden en functies. Dat heeft een positieve invloed op het functioneren, een mening die ook wordt gedeeld door een andere burgemeester die net een cursus heeft afgerond in een vergelijkbare setting. Vanuit het bedrijfsleven krijgen sommige burgemeesters ook feedback. Zo hebben twee burgemeesters nog contacten met collega’s uit hun vorige beroepen, ze reflecteren met hen en krijgen advies vanuit die werelden. Een burgemeester heeft een informele intervisiegroep met leidinggevendenden uit verschillende sectoren, die ontstaan is uit gezelligheid, maar inmiddels wordt ook elkaars functioneren besproken en gereflecteerd naar elkaar. Een burgemeester geeft aan met de voorzitter

van de plaatselijke bedrijvenvereniging een dusdanige band te hebben waarin ook wel gereflecteerd wordt op het handelen van de burgemeester. Maar hij geeft daarbij wel aan dat je op moet passen voor eventuele belangen. Het probleem van de eventueel meespelende belangen wordt door meerdere burgemeesters als een probleem ervaren. Maar het grootste probleem in de ogen van de burgemeesters is dat niemand hetzelfde doet als wat de burgemeester doet. Het is toch een bijzondere positie die van burgemeester, zoals een burgemeester weergeeft: *“De functie maakt het lastig, maar daarmee zeg ik niet dat een burgemeester niet te coachen zou zijn”*. De ervaringen van burgemeesters met externe bronnen laten dus zien dat het hebben van externe bronnen van feedback een meerwaarde kan hebben voor het functioneren van de burgemeester.

De meeste burgemeesters missen in hun ogen nu niet echt een specifieke bron van feedback. Twee burgemeesters geven aan een professionele externe bron van feedback te missen. Daarnaast geven nog twee burgemeesters aan die nu niet nodig te hebben, maar als ze die wel nodig zouden hebben, dat ze dan niet weten waar ze die vandaan moeten halen. Ze geven daarbij aan dat ze via (het kabinet van) de CdK vaak uitkomen bij (oud-)burgemeesters, maar dat juist niet willen. Ze zouden graag zien dat het genootschap daar een actievare rol in zou gaan spelen, een meer vraaggestuurde rol, als een soort intermediair. Een ander punt dat gemist wordt, is de 360-gradenfeedback. Drie burgemeesters gaven aan dat een dergelijk type feedback het functioneren zou kunnen verbeteren. Zo geven enkele burgemeesters aan dat ze nooit tegenspraak krijgen op punten als: inbewaringstelling (ibs), uithuisplaatsingen en openbare orde. Daarnaast weten raadsleden voor het formele functioneringsgesprek ook niet goed hoe een burgemeester op alle terreinen functioneert. Een 360-gradenfeedback zou daarbij een goede mogelijkheid zijn om daarin een breed beeld te geven over het functioneren van de burgemeester. Volgens de burgemeesters zou het kabinet van de CDK of de CdK zelf samen met het genootschap daar het voortouw in kunnen nemen door dat goed te organiseren voor de burgemeesters, zodat er duidelijker en beter kan worden gereflecteerd naar het handelen van de burgemeester.

Wanneer zoeken burgemeesters feedback op hun handelen?

Tweederde van de burgemeesters maakt gebruik van de bronnen van feedback ter voorkoming van problemen. De overige groep burgemeester doet dat toch vooral curatief, ook al weet een deel dat het preventieve deel idealiter de boventoon voert. Het preventieve reflecteren gebeurt voornamelijk met interne bronnen, met externe wordt vooral curatief gereflecteerd. Het preventieve deel is belangrijk doordat een groot deel van de problemen voorkomen kan worden, maar men is zich er ook van bewust dat lang niet alle problemen voorkomen kunnen worden. Dat wordt door een burgemeester genoemd als de reden om de nadruk op het curatieve deel te hebben, omdat *“je toch problemen blijft houden”*. De meeste burgemeesters vinden het toch belangrijker om door de preventieve insteek zo veel mogelijk problemen te voorkomen. En zoals een burgemeester aangaf: *“mocht er toch een probleem ontstaan, kom je door de preventieve insteek ook sneller tot oplossingen.”*

Wanneer er toch een probleem is ontstaan, is het oplossen van het probleem de belangrijkste insteek. Maar voor enkele burgemeesters is de preventieve insteek ook bij problemen het belangrijkste, omdat *“een smetje snel overwaait en de toekomst belangrijker is”*. Zoals een burgemeester mooi verwoordde: *“in de krant van vandaag wordt morgen de vis verpakt.”* Voor de meeste burgemeesters geldt dat het probleemoplossende deel essentieel is, maar het preventieve

deel nog belangrijker is. De eerste insteek zal voor bijna alle burgemeesters dus wel de probleemoplossende zijn, maar daarbij direct nadenkende en reflecterende hoe dat voorkomen zou kunnen worden. Omdat de toekomst belangrijker is, en die problemen voorkomen moeten worden.

Zoals hierboven al is aangegeven hebben de meeste burgemeesters wekelijks een gesprek omtrent hun functioneren met de gemeentesecretaris. Verder is reflectie vaak verweven met de inhoudelijke gesprekken rond onderwerpen, zoals in het dagelijkse contact met de gemeentesecretaris. De meeste burgemeesters bespreken vaak ook de gesprekken die ze gehad hebben na, bijvoorbeeld als er onderhandeld is, wordt er even geformuleerd hoe dat gegaan is en gereflecteerd naar ieders rol. Maar ook dat is weer verweven met de inhoudelijke component. De gesprekken die op regelmatige basis, eens per maand of per twee maand, plaatsvinden zijn de momenten waar, los van de inhoud, expliciet gereflecteerd wordt op het handelen van de burgemeester. En dat zijn dan voornamelijk gesprekken met collega-burgemeesters in de burgemeesterskringen, met de gemeentesecretaris, of met de externe coach. Op die momenten wordt er expliciet gereflecteerd op elkaars handelen. Maar zoals aangegeven is dat maar bij één derde van de burgemeesters het geval. De meeste burgemeesters volgen een traject wat begint met zelfreflectie, en als er dan iets ontstaat waar ze in zichzelf tegenaan lopen en niet goed uitkomen, dan stappen ze naar de omgeving. Dan kijken ze naar de bronnen van feedback die ze om zich heen hebben georganiseerd, zoals de gemeentesecretaris, collega-burgemeesters, wethouders etc. Daarmee proberen ze het dan op te lossen. Mochten ze daar ook niet uitkomen dan proberen ze bij anderen uit te komen, die hen wel kunnen helpen dat probleem op te lossen. Dat kan een externe bron zijn, maar vaak proberen ze via de CdK, het kabinet van de commissaris of via het genootschap bij anderen uit te komen die ze kunnen helpen. De burgemeesters die de momenten expliciet hebben afgesproken geven aan dat de gesprekken op die momenten waardevol zijn doordat ze beter reflecteren op het handelen, omdat dat dan los gezien kan worden van de context. Dat betekent echter niet dat het dagelijkse reflecteren dan ondergeschikt raakt, dat is minstens zo belangrijk in de ogen van de burgemeesters. Wanneer een burgemeester lastige zaken voorgeschoteld krijgt, valt hij vaak terug op dezelfde mensen waar hij feedback en advies van krijgt. Men is zich dan wel iets meer bewust van de mogelijke belangen. Zo stappen ze eerder richting oud-burgemeesters, en richting de provincie of externen. De burgemeesters die gebruik maken van een coach geven ook alle drie aan naar de coach toe te stappen in moeilijke situaties. Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters heeft daarin ook een rol, dat functioneert, net als de CdK, als een soort achtervang voor crisissituaties. De burgemeesters weten dat ze daar altijd een beroep op kunnen doen als ze in de problemen zitten. De burgemeesters zijn meer dan positief over de rol die het genootschap speelt als ondersteuning. *“Als je ze nodig hebt, zijn ze er altijd voor je.”* De rol die het NGB speelt bij een crisis of probleemsituatie wordt als zeer waardevol beschouwd, *“de begeleiding is vanaf het eerste moment dat je belt tot de nazorg heel goed en effectief.”* Ook de lessen die geleerd kunnen worden van de crisis, worden gedeeld met alle burgemeesters. De prikkelende kennisoverdracht wordt ook als zeer positief ervaren.

Omstandigheden voor het zoeken van feedback van externe personen

Een derde van de burgemeesters geeft aan nooit een externe bron te gebruiken voor reflectie op eigen handelen. Zij vinden dat ze het zelf kunnen oplossen binnen hun eigen (georganiseerde) omgeving, en denken daarbij geen externe bronnen nodig te hebben. Daartegenover staat dat twee

burgemeesters aangeven te allen tijde gebruik te willen maken van externe bronnen. Een groot deel van de burgemeesters zegt op zoek te gaan naar externe bronnen, wanneer er situaties of problemen ontstaan waar ze zelf niet uit kunnen komen. Pas wanneer ze met interne bronnen uit de directe omgeving ook niet tot een goede oplossing kunnen komen zullen ze zoeken naar externe bronnen. Waarbij vermeldt moet worden dat de burgemeesters hun coach niet als externe bron zien, maar zien als een bron in hun (georganiseerde) omgeving. Burgemeesters zoeken over het algemeen externe bronnen door het genootschap of de CdK te benaderen om hen te helpen bij het vinden van de juiste externe bronnen. De belangrijkste voorwaarde voor het gebruik van externe personen is vertrouwelijkheid. Alle burgemeesters omschrijven een vertrouwde omgeving als een heel belangrijk punt bij feedback of reflectie. Daarnaast is het voor een deel van de burgemeesters ook belangrijk om soms naar een externe bron toe te stappen, omdat externe personen geen belangen hebben. Zij kunnen dan zonder belangen en verkeerde motieven goede analyses van buitenaf geven, wat kan zorgen voor een andere kijk op de situatie. Maar slechts een klein deel van de burgemeesters staat onder alle omstandigheden open voor externe personen, en een groot deel alleen wanneer het probleem in de eigen omgeving niet kan worden getackeld. Men ziet de externe bron dus vooral als een bron die aangesproken wordt in probleemsituaties. Voor de burgemeesters gaat er vooral een curatieve werking vanuit, en voor een klein aantal burgemeesters een preventieve werking.

Barrières voor ontvangen van feedback

Voor de meeste burgemeesters is vertrouwen een belangrijke voorwaarde voor het zoeken van feedback bij/van externe bronnen. Vertrouwen wordt door de helft van de burgemeesters ook aangehaald als een barrière bij het zoeken naar feedback. Vertrouwen is daarbij van groot belang, zoals een burgemeester aangeeft: *“de externe bron moet bij jezelf weggkomen, en niet worden opgedrongen”*. Als iemand niet *“tot op het bot vertrouwd wordt”* door de burgemeester, zal de burgemeester niet openstaan voor die externe bron. De belangrijkste barrière voor burgemeesters bij het zoeken naar feedback is dat je jezelf kwetsbaar moet opstellen voor het ontvangen van feedback. Daarbij bestaat een kans dat er kritiek komt, wat een negatieve invloed kan hebben op je eigenwaarde. Beschadiging van eigenwaarde wordt door driekwart van de burgemeesters genoemd als barrière, kritiek vindt namelijk niemand leuk. Het is een barrière om daar aan toe te geven. Een andere belangrijke barrière is de functie van de burgemeester, wat een bepaalde ‘mystificatie’ is. Men heeft een traditioneel beeld van de burgemeester, de wijze man die onkwetsbaar en onfeilbaar is, de man die alles op kan lossen en geen fouten maakt. Het is een beeld dat aan de functie van de burgemeester kleef, ook al is dat niet de rol die de burgemeester wil hebben. Het beeld van de burgemeester is nog steeds ongekend, met een hoog verwachtingspatroon waar bijvoorbeeld een coach niet in past. Daarnaast speelt het imago ook op een andere manier nog een bepaalde rol, de helft van de burgemeesters geeft namelijk aan bang te zijn dat men anders naar de burgemeester gaat kijken als blijkt dat hij een coach heeft. *“Het hebben van een coach wil je niet in de openbaarheid hebben, omdat de kans dan bestaat dat men anders naar je gaat kijken”*. Zo heeft een burgemeester ooit meegemaakt dat een wethouder in de wandelgangen werd uitgelachen omdat hij een coach had. Een andere burgemeester zal *“nooit zeggen dat ik een coach heb, zal altijd zeggen dat ik een sparringpartner heb”*. Men is toch bang dat het imago eronder lijdt, of onderdeel wordt van een politieke discussie, burgemeesters zien het daarom als een barrière voor het zoeken naar feedback bij externe personen. Daarbij speelt ook het politieke imago een rol, een deel van de burgemeesters is bang dat hun positie daardoor ook kwetsbaarder wordt. Die burgemeesters zullen waarschijnlijk

ook niet aankloppen bij de gemeente voor een financiële bijdrage aan bijscholing of cursussen. Maar daarbij geeft één derde van de burgemeesters aan dat ze juist vanuit het presidium en de raad worden aangespoord om zich te blijven ontwikkelen. Daarnaast speelt er ook een angst dat je niks hebt aan de feedback of reflectie, doordat je niet goed begrepen wordt. Om zinvolle feedback of kennis terug te krijgen moet de bron van feedback goed de context en de beweegredenen van de burgemeester begrijpen. Wanneer dat niet het geval is wordt de feedback weinig waardevol. Daarnaast zal een burgemeester ook bewust tijd vrij moeten maken voor de feedback. Iets wat voor enkele burgemeesters ook een barrière is, omdat je eigenlijk niet expliciet tijd vrijmaakt voor reflectie op eigen handelen, en anders sneuvelen dat soort zaken ook als eerste in de agenda. Volgens een burgemeester is het daarnaast ook *“voort willen gaan, geen tijd voor willen nemen, en je daarbij zelf slim genoeg vinden om het op een rij te zetten”*. De feedback vindt de burgemeester niet nodig. Het laatste punt is de afhankelijkheidsrelatie die ontstaat, men wil altijd iets terug voor de feedback. De bron van feedback zal het niet helemaal voor niets doen, er zal altijd wel iets tegenover moeten staan.

Een deel van de burgemeesters ziet ook een generatiekloof tussen burgemeesters, wat ook in de gehele samenleving zit. In hun ogen staan ‘jongere’ burgemeesters veel opener tegenover feedback en reflectie dan ‘oudere’ burgemeesters. Dat komt volgens de burgemeesters doordat er in de gehele maatschappij veel meer over gepraat wordt, en men meer gewend is zich opener en kwetsbaarder op te stellen om feedback te ontvangen om het handelen te verbeteren. Daarnaast kennen oudere burgemeesters nog het beeld van de stereotype burgemeester van vroeger, de onfeilbare wijze heer die alles wist, en zoveel gezag had dat hij nooit tegenspraak kreeg. Dat beeld bestaat nog bij de oudere burgemeesters en een deel van de samenleving, waardoor zij anders tegenover feedback staan. Maar een deel van de burgemeesters wijt dat beeld aan de ‘haantjes’ die sommige burgemeesters zijn. Zij gedragen zich als die ‘haantjes’, en bevestigen daarmee het stereotype beeld van de burgemeester. Dat is volgens een deel van de burgemeesters ook een belangrijke barrière voor sommige burgemeesters, al schuurt dat aan eigenwaarde en imago. Veel burgemeesters zien een verschil tussen de mannelijke en vrouwelijke burgemeesters, omdat vrouwen zich meer open en kwetsbaar opstellen dan mannen. De mannen gedragen zich sneller dan die ‘haantjes’, maar die zijn er zeker ook onder de vrouwelijke burgemeesters. Vrouwelijke burgemeesters zullen waarschijnlijk sneller feedback zoeken, maar dat is geen garantie.

Extravisie

Er zijn 8 burgemeesters positief over extravisie, waarbij er 4 wel wat kritische kanttekeningen bij plaatsen, en de overige 4 zijn zeer positief. Eén burgemeester is neutraal, maar hij benoemt wel de voordelen die het kan hebben. Twee burgemeesters zien het nut er helemaal niet van in, en denken ook niet aan deelname. Eén burgemeester zou er niet aan deelnemen omdat hij het niet nodig heeft, maar ziet wel wat pluspunten. Een kwart van de burgemeesters geeft aan dat ze niet zullen deelnemen, omdat ze het niet nodig achten en het weinig meerwaarde zal hebben. De overige burgemeesters zijn overwegend positief en zullen ook allemaal overwegen deel te nemen. Het meest genoemde pluspunt van extravisie is dat het zorgt voor een verbreding van het gezichtsveld, het geeft inzichten in drijfveren, motivaties, werkwijzen, contexten van de bestuurders en managers uit andere sectoren. Daarnaast is de functie van burgemeester aan verandering onderhevig, waarin ook geleerd kan worden van het bedrijfsleven. Extravisie zorgt er ook voor dat de burgemeester niet in een tunnelvisie terecht komt, en *“de ogen op de bal houdt”* en *“alles in perspectief blijft zien”*.

Externen kunnen er voor zorgen dat de burgemeester met beide benen op de grond blijft staan. Zo omschreef een burgemeester: *“Je wordt zoveel gefêteerd als burgemeester, dat als je niet oppast je nog gaat denken dat je het middelpunt van de eigen stad bent, wat heel gevaarlijk is. Een buitenstaander kan je daarvoor behoeden.”* Beide werelden verschillen wel heel erg, maar zoals een burgemeester omschreef: *“die wisselwerking tussen de twee werelden is heel aardig, en beide werelden kunnen van elkaar leren”*. Een spiegel voorhouden voor de mensen in het bedrijfsleven is ook een voordeel, want dat houdt je als burgemeester scherp, je gaat ook anders kijken naar die functie en je eigen functie. *“De burgemeesters leven meestal in één wereld, je moet die burgemeesters naar buiten sturen, je krijgt meer voeding door dingen buiten die wereld te doen.”* De verschillen tussen beide werelden is ook een groot nadeel volgens bijna de helft van de burgemeesters. *“Want die functie van de burgemeester is heel anders dan die van een manager.”* Een burgemeester geeft daarom aan dat het wel de vraag is op welk onderdeel de extravisie vorm gegeven wordt en wat de deelnemers (vooral burgemeesters) eruit willen halen. In de ogen van de burgemeesters zou het, kijkende naar de feedback, heel zinvol kunnen zijn, omdat het gericht is op het verbreden van het gezichtsveld, en het voorkomen van een tunnelvisie en daarbij het leven in één wereld. Maar het bijzondere van de functie zal wel moeten worden meegenomen in de samenstelling van de extravisie. Het is raadzaam dat er in die groep mensen zitten waarvan burgemeesters dingen kunnen leren doordat men gelijksoortige ervaringen heeft. *“Mensen die in vergelijkbare situaties komen om daar dan gesprekken over te voeren en elkaar een spiegel voor te houden”*. Een burgemeester van een grotere gemeente geeft daarbij ook aan dat hij meer affiniteit heeft met een voorzitter van een universiteit dan met een burgemeester van 10.000 inwoners, of de CEO van Unilever. *“Dat is een verschil in dimensies en contexten waar de bestuurders in opereren.”* De burgemeesters geven aan dat ze daarom kritisch kijken naar een dergelijk gemêleerde groep, zodat er wel duidelijk is wat de insteek van de groep is, en dat men duidelijk dingen van elkaar kan leren. Daarnaast moet er voor extravisie wel een vertrouwde omgeving gecreëerd worden met de verschillende bestuurders en managers.

5. Discussie en Conclusie

Van Emmerik (2004) stelde al dat hoe meer ontwikkelingsrelaties iemand heeft hoe beter. Dat geldt ook voor burgemeesters. Een burgemeester heeft de mogelijkheid tot het hebben van een variëteit aan ontwikkelingsrelaties, blijkt uit de bronnen die de verschillende burgemeesters gebruiken. Alle (mogelijke) bronnen die worden benoemd komen voort uit de interviews met de burgemeesters, ondersteund met de literatuur. Er is een breed pakket van ontwikkelingsmogelijkheden beschikbaar, echter worden die door de burgemeesters vaak in beperkte zin gebruikt (The Leadership Group, 2013). Maar er zijn burgemeesters die er positief uitschieten, die burgemeesters hebben hun reflectie heel bewust georganiseerd. Maar door andere burgemeesters wordt er nog weinig gebruik gemaakt van verschillende en nieuwe reflectiemogelijkheden. Zo heeft slechts een klein aantal burgemeesters een coach (professionele externe bron), terwijl dat voor leidinggevend in andere sectoren al een belangrijke en veel gebruikte bron van feedback is geworden (Natale & Diamante, 2005). Het is lastig voor burgemeesters om zinvolle feedback te ontvangen omdat er nauwelijks leidinggevend in vergelijkbare posities te vinden zijn (The Leadership Group, 2013). Daardoor zoeken burgemeesters voornamelijk de reflectie bij de gemeentesecretaris (interne bron) en bij collega-burgemeesters (zowel interne als externe bron). Reflectie in die interne kring is vaak vanuit een preventief oogpunt, maar zeker ook curatief. Buiten die directe (externe) kring wordt de feedback al snel curatief, in probleemsituaties, terwijl een preventieve feedback juist vanuit die hoek effectief kan werken. De burgemeesters zullen er ook goed aan doen meer gebruik te maken van externe bronnen van buiten de directe en afhankelijke kring (The Leadership Group, 2013). Burgemeesters geven daarbij aan dat ze dat pas zullen doen wanneer ze het in die kring niet kunnen oplossen en wanneer het een positieve invloed heeft op het functioneren. Burgemeesters zien de verschillende bronnen vaak als substituten van elkaar, terwijl het hebben van meerdere bronnen van feedback elkaar juist versterkt. De ervaringen met externe bronnen zijn zeer positief, het heeft een positieve invloed op het functioneren. Dus daar valt voor burgemeesters een grote winst te behalen.

De meeste burgemeesters zijn dagelijks bezig met reflecteren op eigen handelen, waarbij het in de meeste gevallen gaat om een half uur tot een uur reflectie per dag, en een enkeling zelfs continue. Daarbij valt op dat jongere burgemeesters en de vrouwelijke burgemeesters aangeven meer aan zelfreflectie te doen dan oudere mannelijke burgemeesters. De geslachtsideologie heeft invloed op het reflectiegedrag van leidinggevend (Chan, 2013). Vrouwen staan wat opener tegenover het zoeken en ontvangen van feedback dan mannen.

Over het gehele burgemeesterscorps gekeken maken burgemeesters gebruik van een variëteit aan bronnen van feedback, maar met name van interne bronnen van feedback. De belangrijkste (interne) bron van feedback is de gemeentesecretaris. Omdat de burgemeester en de gemeentesecretaris een goed opererend team en tandem moeten zijn, reflecteren ze veel. Ook vanuit het collegiaal bestuur is die reflectie van belang (De Boer, 2011). Zo is er bijna dagelijks wel contact waarin impliciet gereflecteerd wordt, en vindt er vaak wekelijks een gesprek plaats waarin ook expliciet wordt gereflecteerd. Daarnaast is de gemeentesecretaris in probleemsituaties de persoon waar de burgemeester als eerste naar toe stapt. Naast de gemeentesecretaris maken bijna alle burgemeesters gebruik van de wethouders als bron van feedback, ook vanuit het collegiaal bestuur (De Boer, 2011). Daarbij ontstaat wel het probleem dat de wethouder daar zit met een politieke oriëntatie, de belangen van de burgemeester komen niet altijd overeen met die van de wethouder, waardoor er sprake kan zijn van een gekleurde feedback met politieke motieven. Daardoor

reflecteren de meeste burgemeesters slechts op bepaalde onderwerpen met de wethouders, maar persoonlijk functioneren blijft daarbij vaak onderbelicht. Een deel van de burgemeesters geeft terecht aan dat het college van burgemeester en wethouders een goed team moet zijn, waarin open en eerlijk naar elkaar gereflecteerd wordt. Wie bewaakt de bewakers? Daarom doen burgemeesters en wethouders er goed aan open en eerlijk naar elkaar te zijn, zodat zij feedback krijgen en geven op elkaars handelen, zodat ieders functioneren verbetert. Dat burgemeesters reflectie zoeken met de andere leden van het college komt vooral door de unieke positie van burgemeester (The Leadership Group, 2013). Naast de gemeentesecretaris heeft de griffier volgens een groot deel van de burgemeesters ook een vergelijkbare positie in het politieke spectrum, en is daarom een goede sparringpartner. Toch geeft slechts de helft van de burgemeesters aan daarmee te sparren, daar zouden zij meer gebruik van kunnen maken, doordat de griffier ook meer signalen vanuit de raad opvangt en door kan spelen. Op die manier kan de burgemeester op een indirecte manier feedback krijgen vanuit de raad, omdat de griffier de mogelijke politieke belangen er uit kan 'filteren'. Dat maakt de feedback vanuit de raad bruikbaar voor de burgemeester. De griffier zou daar dus een grotere rol in kunnen spelen. De raad houdt formele functioneringsgesprekken met de burgemeester, maar die zijn weinig zinvol in de ogen van de burgemeesters, voornamelijk door de politieke belangen die een rol spelen en doordat raadsleden vaak niet goed weten hoe de burgemeester op alle terreinen functioneert. De raad wordt geacht een gedegen voorbereiding te doen en te onderzoeken in de omgeving van de burgemeester naar het functioneren (BZK, 2008; NGB, 2013a). Dat gebeurt vaak helaas niet goed, waardoor het functioneringsgesprek zijn waarde verliest. Daarnaast is de raad geen uniform geheel (BZK, 2008), waardoor er tegenstrijdige signalen komen, en de feedback minder bruikbaar wordt voor de burgemeesters. Functioneringsgesprekken hebben daarnaast beperkte waarde doordat de raad het echte verhaal niet op tafel legt (Korsten, zoals geciteerd in Delaere, 2012). Dat het functioneringsgesprek vaak geen meerwaarde heeft wordt ook ondersteund door Korsten, Aardema en Resoort (2008). Uit een analyse van hen blijkt dat functioneringsgesprekken, als ze werden uitgevoerd, kwalitatief onvoldoende waren. Het functioneringsgesprek is continue in ontwikkeling, en er wordt veel aandacht aan besteed (BZK, 2008; NGB, 2013a). Er gaat veel aandacht uit naar de functioneringsgesprekken en het verbeteren daarvan, en dat zal ook door moeten blijven gaan. De conclusies uit het onderzoek zullen daarin moeten worden meegenomen, om het verder te ontwikkelen. Want het is een 'tool' dat een belangrijke bijdrage kan leveren aan de professionalisering en de ontwikkeling van het burgemeestersambt. Een groot deel van de burgemeesters reflecteert ook met functionarissen of ambtenaren uit de organisatie, maar dat is voornamelijk op inhoudelijke terreinen. Men merkt toch dat door de bedachte hiërarchische verhoudingen, echte feedback moeilijk is te verkrijgen. Het is moeilijk om objectieve feedback te organiseren (Van Ginkel & Streefkerk, 2012), want men geeft niet zomaar feedback, helemaal niet wanneer er sprake is van autoriteit (NieuwBestuur, 2011). Terwijl wat een burgemeester zegt en doet een grote impact kan hebben in de organisatie, het is dus raadzaam om daar voelsprietten te hebben.

Buiten de organisatie zijn de collega-burgemeesters een onmisbare bron van feedback. Zo hebben alle burgemeesters een collega als bron van feedback. Er zijn nauwelijks leidinggevenden in vergelijkbare posities te vinden dan een collega-burgemeester, waardoor zij voornamelijk ondersteuning zoeken bij collega's (The Leadership Group, 2013). De collega-burgemeesters zijn onmisbaar omdat zij het vak kennen, en daardoor vaak in vergelijkbare omstandigheden terecht komen. Zij kennen de contexten waarin de burgemeester opereert, en zijn daarom een goede sparringpartner voor de burgemeester. De burgemeesters uit de regio (interne bron van feedback)

zijn vaak inhoudelijk belangrijk, maar kwetsbaar opstellen wordt moeilijker omdat men elkaar ook in het werkveld weer tegenkomt. Een deel van de burgemeesters geeft daarom ook terecht aan daarmee niet te sparren, omdat zij anders bang zijn voor misbruik van de situatie door de ander. Het vertrouwen bij de overige burgemeesters in hun collega's is groot, en men denkt niet dat daar misbruik van gemaakt wordt. Of men spart alleen met burgemeesters uit de regio die men echt vertrouwt. De wederzijdse belangen die daarbij spelen, spelen niet bij collega-burgemeesters uit de overige delen van het land, vandaar dat veel burgemeesters daarmee sparren. De intervisie met collega's (zowel intern als extern) is ook noodzakelijk (Cachet et al, 2009; Korsten & Aardema, 2006). Het hebben van een 'mentor' heeft een positieve invloed op het functioneren van de burgemeester, zolang er geen afhankelijkheidsrelatie mee is (De Boer, 2011). Reflecteren van burgemeesters onder elkaar kan zorgen voor een vorm van groepsdenken, waarbij de homogeniteit onderling belangrijker kan worden dan een realistische beoordeling (Janis, 1972; The Leadership Group, 2013). Terwijl de andere burgemeesters (met name van buiten de regio) moeten zorgen voor voldoende tegenwicht en feedback (Korsten & Aardema, 2006). De burgemeesters als externe bronnen alleen zorgen dus ook niet voor voldoende tegenwicht door de vorm van groepsdenken die ontstaat. Het gevaar van tunnelvisie en groepsdenken wordt wel erkend, maar de verschillende aanpakken zorgen, in de ogen van de burgemeesters, wel voor een verruiming van die tunnel. Daarnaast weegt het belang dat de burgemeesters de functie met bijbehorende contexten kennen zwaarder. Men vindt die inzichten belangrijker dan het gevaar dat men in een tunnelvisie terecht komt. Een groter probleem is dat burgemeesters naar elkaar toe niet altijd eerlijke feedback geven, omdat burgemeesters elkaar de hand boven het hoofd houden. Gesprekken omtrent reflectie met collega-burgemeesters vinden vaak plaats rond bijeenkomsten, en in probleemsituaties belt men een collega-burgemeester op. Collega's hebben dus een weinig preventieve werking, met name in probleemsituaties zijn zij juist vaak de eerste buiten de organisatie waar ze naar toe stappen voor advies of feedback. Wanneer de problemen groot worden stapt men naar de commissaris van de Koning toe. De CdK is vooral een achtervang bij grote problemen, en wordt verder in weinig omstandigheden gebruikt als bron van feedback. Terwijl de CdK volgens een burgemeester juist een mooi overzicht heeft over de gemeenten en de burgemeesters, en van daaruit goede feedback zou kunnen geven.

Buiten de bestuurlijke wereld hebben de meeste burgemeesters ook een interne bron van feedback uit de persoonlijke kring. De partner is daarbij een belangrijke bron. Daarbij gaat het met name op het dagelijkse reflecteren, en gebruikt men de partner als een praatpaal. De partner speelt maar in heel weinig gevallen bij probleemsituaties een rol, de partner heeft meer een preventieve werking. Ook overige familie en vrienden spelen een rol als interne bron van feedback, maar dan vooral op punten waar het de burgemeester persoonlijk raakt stapt men naar een van hen toe. Sporadisch gaat het met vrienden of familie ook over de inhoudelijke component, terwijl daar een mogelijkheid ligt als bron van feedback. Vaak hebben vrienden ervaring op bepaalde gebieden of leidinggeven, van waaruit zij ook goed advies en feedback kunnen geven. Met daarbij een overlap tussen inhoudelijke feedback en persoonlijke feedback. Zij kunnen zorgen voor link tussen de factoren uit de interne bron (de persoonlijke context) en de externe bron (buiten de politieke context).

Op collega-burgemeesters van buiten de regio na worden externe bronnen weinig gebruikt. Maar waar ze wel gebruikt worden door burgemeesters zijn er louter positieve ervaringen. Ervaringen die ook in het bedrijfsleven bekend zijn (Backer, 2008; Hall et al., 1999; Natale & Diamante, 2005). De coaches (professionele externe bron) worden als zeer positief ervaren in zowel de preventieve werking als de rol die ze bij problemen spelen. Maar burgemeesters hebben de coach vanuit het preventieve oogpunt. De burgemeesters die in het eerste jaar van het ambt een externe coach

hebben gehad, maken nog steeds gebruik van een coach. Men heeft dus zeer positieve ervaringen met een coach in het eerste jaar en de jaren erna. Ook met feedback vanuit andere (werkgerelateerde) externe bronnen heeft men positieve ervaringen, maar er zijn niet veel ervaringen met andere externe bronnen. Zo worden de bijeenkomsten met leidinggevendenden uit andere overheden ook als positief ervaren door de kijk vanuit andere functies en overheden. En de ervaringen met leidinggevendenden uit het bedrijfsleven zijn ook positief, al kan die reflectie gekleurd worden door andere belangen, doordat men ook wat van de burgemeester wil. Maar het helpt wel met het verbreden van de blik, als een soort eyeopener, en het in perspectief plaatsen van problemen en contexten. Intervisie zou bij voorkeur daarom ook moeten bestaan uit collega-leidinggevendenden uit verschillende disciplines (Backer, 2008; De Haan, 2006).

De verschillende bronnen van feedback zijn geen substituten van elkaar, maar versterken elkaar juist (Van Emmerik, 2004). De burgemeesters denken regelmatig dat ze al goede bronnen van feedback hebben in de directe omgeving. Daarbij is het raadzaam om externe bronnen niet uit te sluiten, wat nu vaak wel gebeurt. Zo werkt een mentor alléén tegenwoordig al niet meer voldoende, en moet er van meerdere bronnen van feedback gebruik gemaakt worden (Kram & Higgins, 2008). De verschillende interne en externe bronnen van feedback zijn geen vervangers van elkaar, en sluiten elkaar ook niet uit. Een burgemeester zal juist meerdere en meer diverse bronnen van feedback moeten hebben, want hoe meer bronnen van feedback hoe beter (Van Emmerik, 2004). Het zal voor burgemeesters beter zijn zowel verschillende interne als externe bronnen te hebben.

De Nederlandse burgemeesters reflecteren met name in de directe (interne) kring preventief, met de gemeentesecretaris en de partner. Men stapt pas buiten die kring wanneer er problemen ontstaan of wanneer men tijdens de (zelf)reflectie ergens tegenaan loopt. De meeste burgemeesters verwachten niet veel preventief te kunnen leren. Elke situatie en elk probleem is uniek, daarbij heeft het preventieve deel weinig effect volgens de burgemeesters. Terwijl een klein deel van de burgemeesters terecht aangeeft dat problemen vaak voorkomen kunnen worden door een preventieve focus. Problemen probeert men eerst in de directe kring op te lossen, voornamelijk met behulp van de gemeentesecretaris. Wanneer er problemen ontstaan die niet snel in de directe kring op te lossen zijn stapt men als eerste naar de collega-burgemeesters om te vragen om advies en feedback. Wanneer de problemen groot zijn stapt men naar het genootschap of naar de CdK toe. De gedragsovertuigingen (Chan, 2013) spelen een grote rol bij wie de burgemeester advies of feedback vraagt. Wanneer het grote, belangrijke problemen zijn zal men eerder naar de CdK toe stappen, omdat het belang van het probleem (taakfactor; Chan, 2013) dusdanig groot is dat men het alleen op kan lossen met behulp van de CdK. Wanneer de problemen minder groot of minder belangrijk zijn, zullen burgemeesters dat niet doen, omdat men verwacht het met collega-burgemeesters of anderen in de omgeving te kunnen oplossen. Die stap vindt men daarbij ook minder groot, waardoor de angst voor beschadiging van eigenwaarde of afhankelijkheid minder groot is, en dus een minder negatief effect heeft op het advieszoekend gedrag.

Naar wie men toe stapt hangt in grote mate af van de taakfactoren. Wanneer bijvoorbeeld de ernst van het probleem en de belang van de taak groot zijn, stapt men sneller naar de CdK toe. Wanneer het kleine probleempjes zijn die ook niet zo belangrijk zijn, zoekt men het dichterbij, bij de gemeentesecretaris, of iets verder weg bij de collega-burgemeesters. De waarde en verwachtingen van het oplossen van het probleem en het leren van de taak hebben een positieve invloed op de gedragsovertuigingen (Chan, 2013). Wanneer de waarde van het probleem groter wordt, stapt men dus eerder naar iemand toe voor advies, en hoe kleiner de problemen hoe dichterbij de bron van

feedback wordt gezocht. Dat wordt ook beïnvloed door de verwachting dat men met die hulp het probleem kan oplossen. Zo verwacht men vaak met hulp van collega-burgemeesters het probleem te kunnen oplossen of de taak te kunnen leren, maar dat bijvoorbeeld niet kunnen met de gemeentesecretaris.

De gedragsovertuigingen die Chan (2013) noemde zijn ook de barrières bij het zoeken van feedback voor burgemeesters. Er is angst voor een beschadiging van eigenwaarde. Voor het ontvangen van advies of feedback moet een burgemeester zich kwetsbaar opstellen, iets wat voor de meeste burgemeesters een moeilijke stap is. Daarnaast moet men ook vertrouwen hebben in die bron van feedback (NieuwBestuur, 2011). Wanneer dat vertrouwen er niet is, zal men zich ook niet kwetsbaar opstellen, omdat men bang is dat dit een nog grotere beschadiging in de eigenwaarde teweeg kan brengen. Vertrouwen wordt voor een groot deel bepaald door emoties (Dunn & Schweitzer, 2005; Nooteboom, 2009), maar Chan (2013) heeft haar model gebaseerd op de cognitieve aspecten en niet op de emotionele. Zij heeft emotionele zaken, zoals vertrouwen, daarom ook niet benoemd. Misschien dat er daardoor andere (emotionele) aspecten een barrière kunnen vormen voor het zoeken en ontvangen van feedback. Het (publieke) imago is daarnaast ook een barrière, wat door zowel de burgemeesters als Chan (2013) wordt benoemd. Zo kijkt men toch anders naar de burgemeester wanneer blijkt dat hij niet alles alleen kan of doet, want dat imago hangt toch nog om de burgemeester heen. Men verwacht dat hij het als 'burgervader' wel in zijn eentje kan (De Beuk, 2013). Het imago loopt wat schade op wanneer blijkt dat hij dat niet kan, en hulp nodig heeft. Maar bij bronnen in zijn persoonlijke en bestuurlijke omgeving loopt dat nog niet heel veel schade op. Bij het zoeken van advies bij externe personen worden factoren belangrijker, of spelen andere factoren een rol. Zo stappen burgemeesters pas naar externen toe wanneer de problemen groot zijn en niet op te lossen binnen de eigen (georganiseerde) omgeving. Daarbij komt dat de angst voor beschadiging van eigenwaarde nog belangrijker wordt, doordat de meeste burgemeesters het als een grotere beschadiging zien wanneer ze het niet in de eigen omgeving kunnen oplossen en daardoor genooddaakt zijn naar externen toe te stappen. Datzelfde geldt voor het imago, de gezags- of machtspositie kan aangetast worden wanneer bekend wordt dat de burgemeester naar bijvoorbeeld een externe coach toe stapt. De burgemeesters die wel gebruik maken van externe bronnen geven aan dat juist als een sterk punt te zien van zichzelf dat ze zich kwetsbaar durven op te stellen, en ook naar externen toe kunnen stappen. Maar het imago speelt helemaal bij externen een grote rol, want men kijkt toch naar de burgemeester als een wijs persoon die alles wel in zijn eentje kan oplossen. En daar past een externe bron niet bij. Daarnaast hebben ook de afhankelijkheid en verschuldigdheid invloed op het zoekgedrag bij externe bronnen, omdat men altijd iets terug wil hebben voor het advies of feedback. Er spelen dus daarbij ook andere belangen een rol, al is dat bij professionele coaches niet het geval wanneer er voor betaald wordt. Maar bij het zoeken van advies en feedback bij externe personen speelt meer de verwachting een belangrijke rol. Doordat de burgemeesters een zodanige specifieke functie hebben, met bijzondere contexten en krachtenvelden, verwachten ze niet wat te hebben aan de hulp van externe personen. Daarbij speelt ook de angst dat de feedback niet zinvol is doordat de burgemeester niet goed begrepen wordt, waardoor de externe bron geen goede feedback kan geven. Maar de burgemeesters die een coach hebben (gehad), hebben dat niet als een negatief punt ervaren. Het is dus een beeld wat hangt bij de overige burgemeesters, dat niet herkend wordt door de burgemeesters die ervaring hebben met een coach. Dat beeld zou meer gecommuniceerd kunnen worden, net als de positieve ervaringen die de burgemeesters hebben, waardoor de drempel voor de overige burgemeesters minder hoog wordt. Een rol die het NGB al deels vervult door intervisie te promoten en op die manier uitwisseling te stimuleren. De

burgemeesters zijn ronduit positief over het NGB. Het NGB is ook de grootste aanjager van het professionaliseringsprogramma voor burgemeesters, en zorgt er op die manier voor dat de burgemeesters belangrijke stappen hebben gemaakt in de ontwikkeling van het vak en het verbeteren van het functioneren van de burgemeesters. Een aanbod dat als richtlijn dient voor andere actoren uit het lokale bestuur. Het NGB is vooruitstrevend in het openbaar bestuur op het gebied van professionalisering, terwijl de politieke functies daarin vaak achterblijven (wethoudersvereniging, 2012). Daarnaast zijn de burgemeesters lovend over de rol die het NGB speelt bij crisisbeheersing. Een deel heeft daar gebruik van moeten maken, en voor de overige burgemeesters is het goed te weten dat het NGB altijd voor dat soort situaties stand-by staat. Ook de kennisuitwisseling omtrent crises wordt gewaardeerd. De opleidingen en de ondersteuning bij crises zijn de belangrijkste peilers van het NGB, en ze moeten dat ook zeker blijven ontwikkelen, omdat dat het tot een prachtig voertuig maakt.

Burgemeesters zien het nut van extravisie in. Het zorgt voor een verbreding van het gezichtsveld, en het geeft inzichten in leidinggevenden uit andere sectoren. Het kan ervoor zorgen dat de burgemeester de ogen op de bal houdt, blijft inzien wat belangrijk is, en alles in perspectief blijft zien. De wisselwerking tussen de twee werelden kan een voordeel opleveren voor de burgemeester. Daarbij gaat het niet alleen om de burgemeester een spiegel voor te houden, maar zeker ook om te reflecteren vanuit de burgemeester richting de leidinggevenden uit de andere sectoren. Maar besturen is wel heel wat anders dan managen, dus er moet goed gekeken worden op welk gebied de burgemeester wat kan leren vanuit andere sectoren, en vice versa. De leidinggevenden zullen vergelijkbare ervaringen moeten hebben als de burgemeester in een extravisie setting. Een burgemeester van een kleine gemeente heeft met hele andere contexten te maken dan een burgemeester van een grote gemeente, en dat geldt ook voor leidinggevenden uit verschillende organisatiegrootten. De deelnemers aan de extravisie zullen dus zorgvuldig moeten worden geselecteerd, zodat ze elkaar wel versterken. Daarnaast zal het goed zijn wanneer het niet een te formele bijeenkomst wordt, dat wordt door burgemeesters vaak als benauwend ervaren. En er moet wel een vertrouwde omgeving worden gecreëerd waarin geen andere belangen spelen, men elkaar vertrouwt en eerlijk is naar elkaar.

6. Beperkingen en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek is gebaseerd op de ervaringen en meningen van burgemeesters en een literatuurstudie. De bestaande literatuur over de invloed van bronnen van feedback op het functioneren van de leidinggevenden heeft zich vrijwel uitsluitend gericht op leidinggevenden uit de private sector (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Natale & Diamante, 2005; Wasylshyn, 2003). Onderzoek naar de invloed van bronnen van feedback op leidinggevenden in de publieke sectoren zijn er weinig, en onderzoek naar de invloed op het functioneren van burgemeesters is er niet. In dit onderzoek komt naar voren dat de verschillende bronnen van feedback een positieve invloed hebben op het functioneren van de burgemeester, maar dat is alleen gebaseerd op hun eigen ervaring. Er is geen onderzoek bekend naar de precieze invloed van die bronnen op het functioneren en op welke gebieden die bronnen wel of geen invloed hebben. Zo zou bijvoorbeeld een experimenteel onderzoek kunnen verklaren op welke gebieden (bepaalde) bronnen van feedback invloed hebben.

De laatste tijd is uit veel onderzoeken gebleken dat burgemeesters meer gebruik moeten maken van bronnen van feedback (Cachet et al. 2009; De Boer, 2011; Korsten, 2010). Maar deze onderzoeken scheppen geen duidelijkheid over de manieren waarop bronnen van feedback invloed zouden hebben, en ook niet hoe de burgemeesters daar vorm aan zouden kunnen geven. Toekomstig onderzoek zou daar aandacht aan moeten besteden. Dat zou gecombineerd kunnen worden met eventuele vernieuwende methoden voor het verbeteren van functioneren van leidinggevenden. Burgemeesters zijn daarin conservatief, er is nog ruimte te winnen bij burgemeesters in het open staan voor nieuwe methoden voor het verbeteren van het handelen. Onderzoek zal meer duidelijkheid kunnen geven voor burgemeesters over de invloed van die methoden, die hun nut in andere sectoren vaak al bewezen hebben. Zo zou er bijvoorbeeld doormiddel van video-observaties gekeken en gereflecteerd kunnen worden naar het functioneren van de burgemeester, iets wat in andere (publieke) sectoren al succesvol is gebleken (Hoogeboom & Wilderom, 2014). Daarnaast wordt in bestaande onderzoeken ook niet stil gestaan bij de barrières die er bij (externe) bronnen van feedback ontstaan. Dit onderzoek is er in geslaagd de barrières in beeld te brengen, maar belicht ook onvoldoende wat de doorslaggevende reden is om wel of niet naar een bron van feedback te stappen. Maar door dit onderzoek kan er wel beter worden ingespeeld op de barrières, en zoveel mogelijk worden weggenomen. Het onderzoek staat ook stil bij de mogelijkheid tot extravisie voor burgemeesters. De eerste vorm van dit onderzoek, het opzetten van een extravisiesetting rond burgemeesters, kwam niet van de grond doordat burgemeesters niet wilden deelnemen. In dit onderzoek blijkt juist dat de burgemeesters positief zijn over de extravisie. Er zal dus aanvullend onderzoek gedaan moeten worden naar de reden waarom burgemeesters wel aangeven deel te willen nemen aan extravisie, maar dat uiteindelijk toch niet hebben gedaan.

7. Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft zich gericht op de bronnen van feedback van de Nederlandse burgemeesters, wanneer ze gebruik maken van die bronnen en of ze gebruik maken van externe bronnen. De antwoorden op de verschillende onderzoeksvragen zijn verkregen uit interviews met twaalf verschillende burgemeesters, ondersteund door literatuuronderzoek. Uit het onderzoek blijkt dat burgemeesters gebruik (kunnen) maken van veel verschillende bronnen. Een deel maakt slechts gebruik van enkele van die bronnen. Zo blijft met name het gebruik van de externe bronnen van feedback achter bij vergelijkbare leidinggevendenden uit andere sectoren.

De Nederlandse burgemeester zal er goed aan doen zich meer open te stellen voor externe bronnen van buiten de directe kring. Waar men nu vooral gebruik maakt van de gemeentesecretaris en de collega-burgemeester, is het beter wanneer daar meerdere bronnen van feedback bijkomen. Mede omdat die bronnen geen substituten van elkaar zijn, maar elkaar juist (kunnen) versterken. Op die manier kan een burgemeester beter reflecteren naar zichzelf en zijn gezichtsveld verbreden, zodat dat ten goede komt aan zijn functioneren. Zo zal een burgemeester ook in de organisatie enkele vertrouwenspersonen moeten hebben, waardoor hij ook feedback krijgt vanuit de organisatie. Dat zal moeilijk zijn door de hiërarchische verhoudingen, maar op den duur zal de burgemeester hierdoor eerder signalen vanuit de organisatie en samenleving opvangen. Collega-burgemeesters blijven belangrijke (externe) bronnen van feedback, en burgemeesters zullen er goed aan doen daar gebruik van te blijven maken. Men moet zich daarbij wel bewust zijn van de eventuele belangen die een rol kunnen spelen. Daarom is het raadzaam voor burgemeesters om dat contact met burgemeesters uit de overige delen van het land te hebben. Het hebben van een ervaren burgemeester als mentor bij het begin van het ambt draagt positief bij aan het functioneren van de burgemeester, en is dus zeker aan te raden. Maar die zal dan idealiter wel buiten de regio gezocht moeten worden, daarbij zouden de CdK's en de kabinetten van de CdK's een samenwerkende rol kunnen spelen door een mentor te vinden voor de (beginnende) burgemeester.

Maar het hebben van één of twee (interne) bronnen in de regio zijn ook van belang, omdat zij van dichtbij het functioneren van de burgemeester meemaken, en ook beter zicht hebben op de eventuele gevolgen van handelen. Daarbij is het dus wel van belang om bronnen in de omgeving te hebben. Daarnaast doen burgemeesters er verstandig aan om meer gebruik te gaan maken van externe (professionele) bronnen. Daarop aansluitend zullen de burgemeesters moeten inzien dat externe bronnen een (grote) meerwaarde kunnen hebben. De ervaringen die burgemeesters hebben met externe bronnen zijn ronduit positief. De CdK's zouden er goed aan doen om samen met het NGB en eventueel BZK te gaan kijken naar de mogelijkheid om elke beginnende burgemeester een coach aan te bieden in het eerste jaar. De ervaringen daarmee zijn ronduit positief, en die burgemeesters maken nog steeds gebruik van een coach. Het nadeel daarbij is natuurlijk wel dat daar een behoorlijk financieel plaatje aan hangt, dat toch zal moeten worden opgehoest. Daarvan zal bijvoorbeeld iedere partij een deel voor zijn rekening kunnen nemen. Daarop aansluitend zouden de CdK's er verstandig aan doen om met hun kabinetten en het NGB meer gezamenlijk op te trekken omtrent de begeleiding van burgemeesters. Beide hebben grote netwerken en kunnen belangrijk zijn bij de ondersteuning van burgemeesters. Zo zouden zij meer ervaringen en kennis kunnen uitwisselen op gebieden als geschikte coaches, ervaringen van burgemeesters en functioneren van burgemeesters. Het NGB speelt nu met name een aanbodgestuurde rol, door het aanbieden van verschillende cursussen en ondersteuning bij crisissen. In de ogen van de burgemeesters moet het NGB ook een meer een vraaggestuurde rol spelen. Het zal goed zijn wanneer het NGB een soort

database heeft met coaches en trainers op verschillende terreinen met daarbij de ervaringen die burgemeesters hebben met die coaches. Burgemeesters zouden moeten kunnen aankloppen bij het genootschap voor een bemiddelende rol bij het vinden van de juiste coach omtrent een bepaald thema, omdat burgemeesters in veel gevallen niet de juiste coaches kunnen vinden. Ze zien door de bomen soms het bos niet meer. Een rol die het NGB, evt. samen met het kabinet van de CdK, goed zou kunnen invullen door het kaf van het koren te scheiden en de burgemeester een aanbod voor een geschikte coach (of coaches) te kunnen doen. En wanneer een coach veel ervaring heeft met burgemeesters, begrijpt de coach ook meer van het vak. Dat zal de drempel wegnemen dat de coach de functie en de context van de burgemeester niet goed kent. Daarnaast zou het NGB meer de positieve ervaringen over de externe bronnen kunnen communiceren met de burgemeesters. Wanneer het meer wordt gecommuniceerd dat externe bronnen, zoals coaches, een positieve invloed hebben, zullen de burgemeesters die daar nu nog pessimistisch instaan eerder bereid zijn een externe bron van feedback te zoeken.

Het reguliere functioneringsgesprek zou zinvoller worden wanneer er goede onderbouwde punten zijn waarop het gesprek plaats kan vinden. Het gesprek is tenslotte onderdeel van een goed personeelsbeleid (BZK, 2012). Voor een zinvol functioneringsgesprek moet de raad een goed beeld hebben van het functioneren van de burgemeester, iets wat nu niet altijd het geval is. Een '360-gradenfeedback' zou daar verandering in kunnen brengen. Een 360-gradenfeedback wordt nu ook al aanbevolen (BZK, 2008; NGB, 2013A), maar dat is te vrijblijvend en er zit geen structuur in. Wanneer er een gestructureerde 360-gradenfeedback wordt georganiseerd voor de burgemeester, kan er een duidelijk beeld worden geschetst van het functioneren. Door de verschillende bronnen in de 360-gradenfeedback krijgt de raad en de burgemeester een veel breder beeld, daarbij krijgt de burgemeester ook eerder reflectie op onderdelen als uit huis plaatsingen, ibs, openbare orde etc. De onderdelen van functioneren waar de burgemeester meestal weinig reflectie op krijgt. Het behoeft een grondige analyse welke bronnen worden gebruikt voor de 360-gradenfeedback, het zal goed zijn wanneer die uit zoveel mogelijk hoeken en hoedanigheden komen, zodat de burgemeester een goed beeld krijgt van zijn eigen functioneren. Daarnaast zou het een goede basis zijn voor het (formele) functioneringsgesprek met de raad, en het kan ervoor zorgen dat het functioneringsgesprek meer inhoudelijk gaat over het functioneren van de burgemeester. Daar zouden het NGB en de kabinetten van de CdK's een voortrekkersrol in kunnen spelen door een gestandaardiseerde 360-gradenfeedback op te zetten.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 50, 179-211.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26, 177-202.
- Babbie, E. (2007) *The Practice of Social Research*, 11th edition. Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- Backer, T.E. (2008) Peer Networking and Community Change, Experiences of the Annie. E. Casey Foundation. Verkregen op 24 april 2013 via:
<http://www.aecf.org/KnowledgeCenter/Publications.aspx?pubguid={0CD3059D-4D57-4FBF-A57F-62A87DFE855B}>.
- Baugh, S.G. & Scandura, T.A. (1999) The effect of multiple mentors on protege attitudes toward the work setting. *Journal of social behavior & personality*, 14(4), p. 503-521.
- Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, ministerie van [BZK] (2008) Handreiking functioneringsgesprek burgemeester. Verkregen op 6 februari 2014 via:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2008/07/03/handreiking-functioneringsgesprek-burgemeester.html>.
- Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, ministerie van [BZK] (2012) Circulaire benoeming, functioneringsgesprekken en herbenoeming burgemeester. Verkregen op 18 maart 2014 via:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/circulaires/2012/07/26/circulaire-benoeming-functioneringsgesprekken-en-herbenoeming-burgemeester.html>.
- Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, ministerie van [BZK] (2013) Gemeenten en hun kroonbenoemde burgemeesters, oktober 2013. Verkregen op 18 oktober 2013 via:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/publicaties/2013/10/10/gemeenten-en-hun-kroonbenoemde-burgemeesters-oktober-2013.html>.
- Boogers, M.J.G.J.A.B. (2011) In Pers: 'Burgemeester vaker in spagaat', NOS. Verkregen via:
<http://nos.nl/artikel/268514-burgemeester-vaker-in-spagaat.html>.
- Bron, R. & Zannoni, M.(2010) De burgemeester in crisistijd. Schakelen tussen bestuurlijke moed en terughoudendheid. *Justitiële verkenningen* 2010, 3, 99-112.
- Buitendijk, G.J. (2012) Verkiezingen en bedreigd bestuur. In: *Burgemeestersblad* nr. 66. Den Haag, Nederland: Nederlands Genootschap van Burgemeesters.
- Cachet, L., Karsten, N. & Schaap, L. (2009) De toekomst van het burgemeestersambt verkend. In: *Tussen trends en toekomst*, (Pg. 16-96). Den Haag, Nederland: NGB.
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2013) Gemeentelijke indeling op 1 januari 2013. Verkregen op 3 december 2013 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/gemeentelijke-indeling/2013/default.htm>.

- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2014) Gemeentelijke indeling op 1 januari 2014. Verkregen op 13 februari 2014 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/gemeentelijke-indeling/2014/default.htm>.
- Chan, M.L.E. (2013) Antecedents of Instrumental Interpersonal Help-Seeking: an integrative Review. *Applied Psychology*, 62(4), 571-596.
- Chandler, D.E., Kram, K.E. & Yip, J. (2011) An ecological systems perspective on mentoring at work: a review and future prospects. *The academy of management annals*, 5(1), p. 519-570.
- Day, D.V. (2001) Leadership Development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), p. 581-613.
- De Beuk (2013) *De Magie van het Ambt*. Hoorn, Nederland: De Beuk Organisatieadvies.
- De Boer, M.M. (2011) *Burgemeester zijn: Moreel leiderschap in het openbaar bestuur*. Den Haag, Nederland: SBU uitgevers.
- De Haan, E. (2006) *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Delaere, M. (2012) Doorzagen die burgemeester. *Binnenlands Bestuur*, 2, p. 10-13.
- Dunn, J.R. & Schweitzer, M.E. (2005) Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), P. 736-748.
- Granovetter, M.S. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), p. 1360-1380.
- Hall, D.T., Otaza, K.L. & Hollenbeck, G.P. (1999) Behind closed doors, What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), p. 39-53.
- Higgins, M.C. & Kram, K.E. (2001) Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *The academy of management review*, 26(2), p. 264-288.
- Hoogeboom, A.M.G.M. & Wilderom, C.P.M. (2014) Video-based augmentation effects of leader factual informing toward leader and team effectiveness. *Work in progress*, Leadership Lab Universiteit Twente.
- Janis, I.L. (1972) *Victims of Groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M.Z. (2001) Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal*, 53, p. 205-228.
- Kram, K.E. (1983) Phases of the mentor relationship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), p. 608-625.
- Kram, K.E. & Higgins, M.C. (2008, 22 september) A new approach to mentoring. *The Wall Street Journal*, verkregen van <http://online.wsj.com/article/SB122160063875344843.html>.

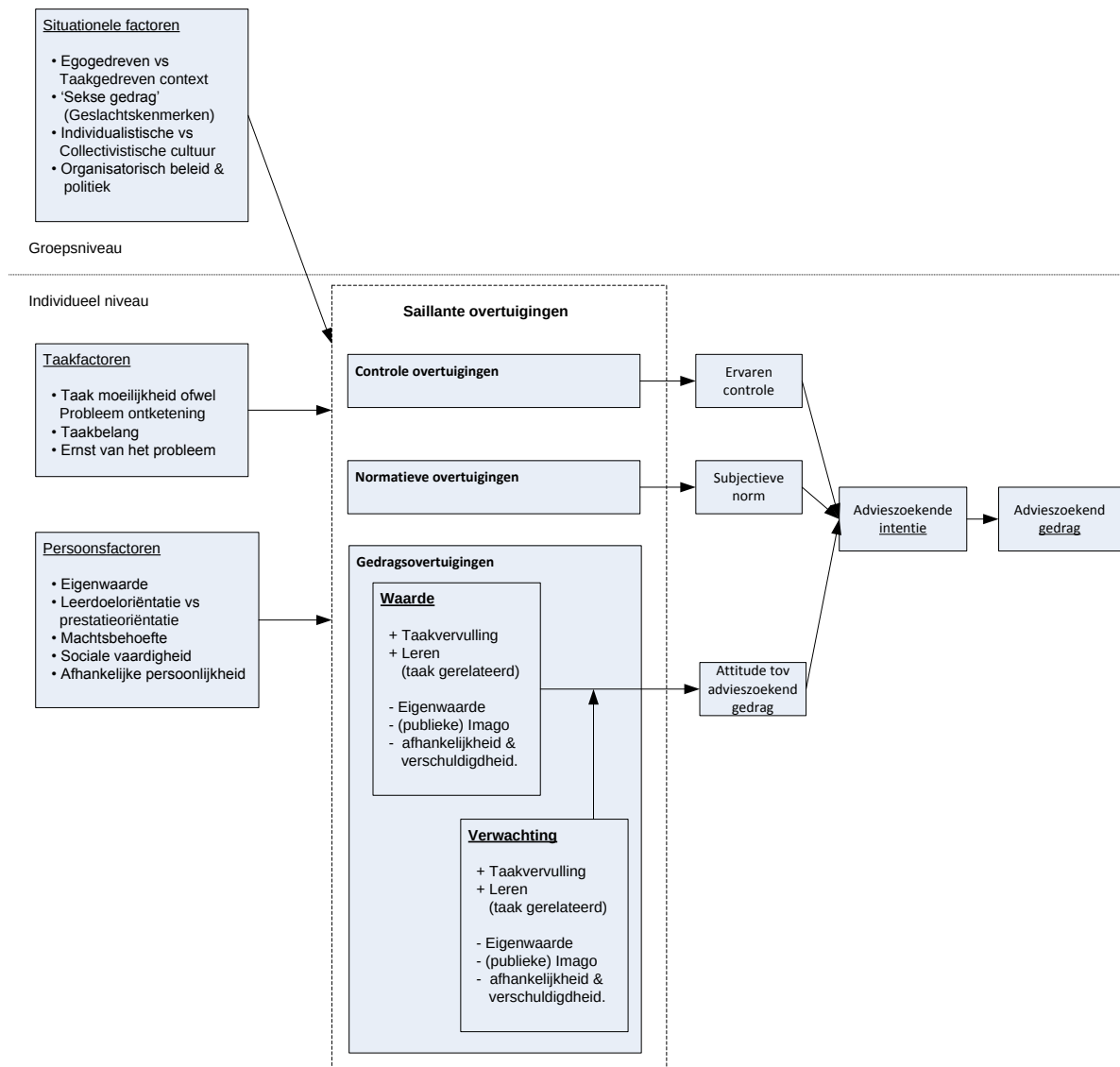
- Kram, K.E. & Isabella, L.A. (1985) Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *The Academy of Management Journal*, 28(1), p. 110-132.
- Korsten, A.F.A. (2010) Gedwongen vertrek van burgemeesters. *Justitiële verkenningen*, 3, p. 10-30.
- Korsten, A.F.A. & Aardema, H. (2006) De vallende burgemeester. Een onderzoek naar factoren, omstandigheden, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden. Den Haag, Nederland: Ministerie van Binnenlandse zaken & Koninkrijksrelaties.
- Korsten, A.F.A., Aardema, H. & Resoort, A (2008) Gebroken ketens van macht. *Bestuurswetenschappen*, 6, p. 9-42.
- Korsten, A.F.A. & Resoort, A. (2010) De Burgemeester op de divan. Nijmegen, Nederland: GITP bv.
- Ladyshevsky, R.K. (2006) Building cooperation in peer coaching relationships: understanding the relationships between reward structure, learner preparedness, coaching skill and learner engagement. *Physiotherapy*, 92, p. 4-10.
- Natale, S.M. & Diamante, T. (2005) The five stages of executive coaching: better process makes better practice. *Journal of business ethics*, 59, p. 361-374.
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters [NGB] (2009) Tussen trends en toekomst. Den Haag, Nederland: NGB.
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters [NGB] (2013) Notities CdK's-NGB omtrent functioneringsgesprekken en herbenoeming. Ongepubliceerd manuscript.
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters [NGB] (2013) Opleidingengids voor burgemeesters 2013. Den Haag, Nederland: NGB.
- NieuwBestuur (2011) De Nieuwe Bestuurstafel – Burgemeesters. Bijeenkomst 2. Verkregen via: <http://www.burgemeesters.nl/reputatiemanagement>.
- Nooteboom, B. (2009) Vertrouwen: Betekenis, Bronnen en Beperkingen. KNAW Mededelingen 2009.
- Schaap, L., Daemen, H. & Ringeling, A. (2009) Mayors in seven European countries: Part I selection procedure and statutory position. *Local Government Studies*, 35(1), p. 95-108.
- Schneiders, B. (2012) De burgemeester en de verkiezingen. In: *Burgemeestersblad* nr. 65. Den Haag Nederland: NGB.
- Sorcinelli, M.D. & Yun, J. (2007) From Mentor to Mentoring Networks: Mentoring in the New Academy. *Change*, 39(6), p. 58-61.
- Ter Horst, G. (2007) Burgemeesterslezing minister Ter Horst. Verkregen via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2007/09/07/burgemeesterslezing-minister-ter-horst.html>.
- The Leadership Group (2013) Over Leiderschap en Buitenspiegels. In: *Burgemeestersblad* nr. 68. Den Haag, Nederland: NGB.

- Thomas, D.A. & Higgins, M.C. (1996) Mentoring and the boundaryless career: Lessons from the minority experience. In: Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York (NY): Oxford University Press.
- Van Eck Peluchette, J. & Jeanquart, S. (2000) Professionals' Use of Different Mentor Sources at Various Career Stages: Implications for Career Success. *The Journal of Social Psychology*, 140(5), 549-564.
- Van Emmerik, I.J.H (2004) The more you can get the better. *Career Development International*, 9(6), p. 578-594.
- Van Ginkel, D. & Streefkerk, J. (2012) Impressionpaper Vakateliers NGB 2012, NGB. Verkregen via: <http://www.burgemeesters.nl/positionpaper2012>.
- Van Meteren, W. (2012) Bijna elke burgemeester is weleens bedreigd, Trouw. Verkregen via: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/3330111/2012/10/11/Bijna-elke-burgemeester-is-wel-eens-bedreigd.dhtml>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG] (2013) Wetsvoorstel vermindering aantal raadsleden. Verkregen via: <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/recht/gemeentewet/wetsvoorstel-vermindering-aantal-raadsleden>.
- Verheul, W.J. (2005) Publiek leiderschap en de burgemeester (Masterthesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, Nederland). Verkregen via: <http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3628/Publiek%2520leiderschap%2520en%2520de%2520burgemeester%2520%2528scriptie%2529%5B1%5D.docWouter.pdf>.
- Vogel, D.L., Wester, S.R., Wei, M. & Boysen, G.A. (2005) The Role of Outcome Expectations and Attitudes on Decisions to Seek Professional Help. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), p. 459-470.
- Wasylyshyn, K.M. (2003) Executive Coaching, An outcome Study. *Consulting Psychology Journal*, 55(2), p. 94-106.
- Wethoudersvereniging (2012) Opleidingengids voor wethouders 2013. Den Haag, Nederland: Wethoudersvereniging.

Bijlagen

Appendix 1:	Model voor interpersoonlijk advies zoeken
Appendix 2:	Kenmerken geïnterviewde burgemeesters
2A:	Geslacht
2B:	Kroonbenoeming of waarnemend
2C:	Politieke Partij
2D:	Leeftijd
2E:	Gemeentegrootte
Appendix 3:	Gestandaardiseerde vragenlijst

Appendix 1: Model voor interpersoonlijk advies zoeken



Figuur: Interpersoonlijk advies zoeken (Chan, 2013).

Appendix 2: Kenmerken geïnterviewde burgemeesters

De kenmerken op basis waarvan de burgemeesters zijn geselecteerd, zodat ze een representatieve afspiegeling zijn van het Nederlandse burgemeesterscorps.

Appendix 2A: Geslacht

	<u>% burgemeesters</u>	<u>Aantal geïnterviewden</u>
Man	78%	9
Vrouw	22%	3

Appendix 2B: Kroonbenoeming of waarnemend

<u>Benoeming:</u>	<u>% burgemeesters</u>	<u>Aantal geïnterviewden</u>
Kroon	87%	11
Waarnemend	13%	1

Appendix 2C: Politieke partij

<u>Politieke Partij:</u>	<u>% burgemeesters</u>	<u>Aantal geïnterviewden</u>
CDA	31%	3
VVD	29%	2
PvdA	24%	2
D66	5%	2
ChristenUnie & SGP	5%	1
GroenLinks	2%	1
Geen partij of onafhankelijk van gemeente	2%	1

Appendix 2D: Leeftijd

<u>Leeftijd: (Geboren in...)</u>	<u>% burgemeesters</u>	<u>Aantal geïnterviewden</u>
1940-1949	13%	1
1950-1954	33%	4
1955-1959	20%	2
1960-1964	15%	1
1965-1969	12%	1
1970-1979	5%	2
1980-nu	1%	1

(Van 4 burgemeesters is de geboortedatum onbekend)

Appendix 2E: Gemeentegrootte op basis van inwoneraantallen

<u>Gemeentegrootte:</u> (aantal inwoners)	<u>% gemeenten</u>	<u>Aantal geïnterviewden</u>
0-10.000	8%	2
10.000-20.000	27%	4
20.000-30.000	26%	2
30.000-50.000	21%	2
50.000-100.000	11%	1
meer dan 100.000	6%	1

Appendix 3: Gestandaardiseerde vragenlijst

Met reflectie op eigen handelen wordt bedoeld het nadenken en spiegelen van eigen handelen en functioneren om uzelf zowel persoonlijk als professioneel verder te ontwikkelen, zowel vanuit uzelf als reflectie met/door anderen.

1. Naar schatting, hoeveel uren per week of maand bent u (expliciet) bezig met reflectie op uw eigen handelen?

2. Van wie of wat krijgt u (regelmatig) advies en/of feedback?

Bijv. College, griffier, gemeentesecretaris, raad, CdK, partner, vriend, mentor, etc.

Waarom met hem/haar?

3. Wie vraagt u om hulp/ondersteuning/advies wanneer u 'lastige' zaken voorgeschiedt krijgt?

Bijv. dezelfde personen als hierboven, anderen? Waarom met hem/haar?

4. Hoe vaak zoekt u bij deze personen hulp/advies/feedback/reflectie?

Waarom? Wanneer, alleen in moeilijke situaties (groot/klein) en/of ook non-crisis situaties? (Preventieve werking?)

5. Hoe belangrijk zijn andere burgemeesters, als bron van feedback, voor u?

Evt. koppelen aan vertrouwelijke omgeving

6. In welke mate heeft u een vertrouwelijke omgeving nodig?

Hoe creëert u die?

7. Heeft u (andere) 'externe' personen waar u naar toe stapt voor reflectie/advies?

Bijv: Externe coaches, deskundigen op bepaalde terreinen?

Waarom wel/niet? Regelmatig of in moeilijke situaties?

8. Is er een bron van feedback waar u nu geen gebruik van maakt, maar dat wel graag zou willen?

Zo ja, welke en waarom? (Zo nee, ook waarom?)

9. Extravisie is een vorm van feedback op handelen, vergelijkbaar met intervisie, alleen dan met leidinggevenden uit andere sectoren (waaronder de private sector). Zou u gebruik willen maken van extravisie voor uw eigen handelen?

Waarom wel/niet?

10. Wat zijn (eventuele) barrières bij het zoeken naar feedback/advies?

Bv.(Publieke) Imago, blikken van anderen, eigenwaarde, afhankelijkheid.

11. Wat vindt u van de rol die het Nederlands Genootschap van Burgemeester speelt bij (de organisatie van) uw reflectie/advies/feedback?

12. Bent u bereid financieel te investeren in professioneel advies, feedback en ondersteuning?

Eventueel met een bijdrage van de gemeente, Genootschap, BZK?

13. Onder welke omstandigheden bent u bereid advies te zoeken bij externe personen?

14. In welke mate vindt u hulp/advies/feedback van belang voor het volbrengen van de taak en voor het leren van het handelen voor de taak?