

De 'Birkman'-burgemeester

Een onderzoek naar de werkstijlen (Birkman-scores) bij een derde van alle burgemeesters NL

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Rapport
Ministerie van Binnenlandse Zaken
Den Haag

BMC Advies B.V.
mei 2018
H. Schonewille
Projectnummer: P001065
Correspondentienummer: AD180509

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INTRODUCTIE	3
	1.1 Aanleiding	3
HOOFDSTUK 2	STARTPOSITIE	5
	2.1 Dataopbouw	5
	2.2 Representatie van de onderzoekgegevens t.o.v. landelijke data	5
	2.3 Werkmethodiek data-analyse	6
	2.4 Opstellen opgavenprofiel in fase 2 en 3	7
HOOFDSTUK 3	UITKOMSTEN DATA-ANALYSE	8
	3.1 Algemeen beeld	8
	3.2 De scores toegelicht	8
	3.3 Man-vrouwonderscheid	13
	3.4 Verdeling naar leeftijden	14
	3.5 Verdeling naar gemeentegrootte	15
	3.6 Anciënniteit	16
	3.7 Zijn er regionale verschillen?	16
	3.8 Onderscheid naar herkomst voordat het ambt werd aanvaard	17
	3.9 Zijn de laatstbenoemde burgemeesters onderscheidend?	17
HOOFDSTUK 4	ACTUELE OPGAVEN VAN DE BURGEMEESTER	18
	4.1 Basistaken	18
	4.2 Ontwikkelingen	18
	4.3 Kerncompetenties	21
	4.4 Competenties uitgedrukt in het Birkman-profiel	22
	4.5 Handelingsprofiel in vergelijking met BZK-handleiding	24
	4.6 Birkman-burgemeestersprofiel	24
HOOFDSTUK 5	AANBEVELINGEN	26
	5.1 Motivatie en leren	26
	5.2 Omgaan met waardering en status	27
	5.3 Communicatie	27
	5.4 Aanvullende aanbeveling	27

Hoofdstuk 1

Introductie

1.1 Aanleiding

Als onderdeel van het programma 'Lokale Helden' (BMC-initiatief en eigen onderzoek ter voorbereiding van de invoering gekozen burgemeesterschap, wetsvoorstel 2005), zijn meerdere politieke ambtsdragers indertijd begeleid met de selfassessmentmethode Birkman. Dit bleek een dusdanig succes dat deze methode in de jaren daarna veel vaker is ingezet:

- bij begeleidingssessies met colleges van B en W;
- aanvankelijk facultatief en sinds 2016 standaard in het programma voor beginnende burgemeesters 'het Initiatief' (Adviesbureau De Beuk);
- standaard in de vijf oriëntatieprogramma's voor aspirant-burgemeesters (BMC-Advies).

De Birkman-methode is een wetenschappelijk gevalideerde, objectieve selfassessmentmethode, die inmiddels zo'n zestig jaar in gebruik is, waarvan de laatste dertig jaar ook in Nederland. De methode meet de beroepsmatige belangstelling van de deelnemer, diens stijl van werken, sterke en zwakke kanten, mentale behoeften ten aanzien van de werkomgeving en het stressgedrag dat hij/zij laat zien indien aan de mentale behoeften niet wordt voldaan. M.a.w.: 'de Birkman' geeft een deelnemer helder inzicht in zijn/haar eigen professionele werkstijl en bijbehorende mentale behoeften, belangstelling en stressgedrag. De totale – individuele – rapportage bestaat uit ongeveer 75 pagina's en is opgesteld in het Nederlands. Bijzonder om te melden is de stabiliteit in de uitkomsten: uit de test-retest-research blijkt dat er na het 25e levensjaar zeer weinig verandert in de persoonlijke data. De voorspelbaarheid van het werkgedrag is daarmee groot.

In dat jaar 2005 is van de toenmalige groep betrokken burgemeesters een zogenoemde 'Birkman-groepsfoto' (gezamenlijk profiel van eigenschappen) gemaakt. Een dergelijke foto is tien jaar later opnieuw gemaakt met het toen actuele bestand bij BMC. Opmerkelijke uitkomst: terwijl het ambt van burgemeester in tien jaar tijd nadrukkelijk aan inhoud, rolopvatting en positionering is veranderd, is hiervan in het vergelijk 2005-2015 nauwelijks iets terug te vinden ofwel: het profiel bleek nagenoeg identiek. Dat prikkelde de nieuwsgierigheid naar een 'burgemeesters-DNA'.

De adviesbureaus BMC Advies en De Beuk hebben tezamen met Birkman NL de databestanden vervolgens naast elkaar gelegd en geanalyseerd. Het betrof ruim 120 in functie zijnde burgemeesters, voorzien van een Birkman-methode (35% van het totaal en inmiddels opgelopen naar 44%). In de communicatie met het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB), provinciale kabinetschefs en ambtenaren van het Ministerie van BZK bleek deze steekproef interessant genoeg én ook voldoende groot om gericht onderzoek te doen. De opdracht van het Ministerie van BZK luidde vervolgens:

'... de bedoelde Birkman-gegevens te ordenen, te analyseren en uitkomsten waar mogelijk te gebruiken om in gang gezette ondersteuningsprogramma's voor burgemeesters verder te schragen dan wel van nieuwe input te voorzien.'

In een eerste verkennende rapportage hebben we een algemene data-analyse gemaakt van uiteindelijk 121 burgemeesters op basis van *demografie* (man-vrouw, leeftijd, regio), *functionaliteit* (gemeentegrootte, anciënniteit) en *inhoud* (gemeenschappelijke dan wel significante testresultaten op het terrein van interesses, gedragscomponenten, stressgedragingen, mentale behoeften, werkstijlen en organisatiefocus).

Deze eerste fase van het onderzoek is afsluitend besproken met de begeleidingscommissie 'Onderzoek Birkman-profielen burgemeester' onder leiding van de directeur van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, drs. Ruud van Bennekom. Zie ook punt 3.3 van dit rapport.

Fase 2 van het onderzoek is door het Ministerie van BZK per mail ingeluid op 19 juni 2017 bij monde van mr. Andy Clijnk, met het verzoek aan alle commissieleden:

Is vanuit uw specifieke perspectief aan te geven welke 3 opgaven voor/eisen aan burgemeesters wat u betreft vooropstaan? Vervolgens zal moeten worden gezien of de data uit Birkman in verband gebracht kunnen worden met bestaande profielen voor burgemeesters (bijv. in de Handreiking benoeming ...) en actuele opgaven.

Op 30 oktober is een akkoordverklaring ontvangen van de opdrachtgever met het verzoek in fase 2 van het onderzoek om:

- 1. allereerst een 'actueel opgavenprofiel' van de functie op te stellen door alle eerdere opmerkingen uit de commissie daarvoor te gebruiken, brondocumenten te bestuderen, een uitgebreid interview met de directeur NGB te houden en het geheel te toetsen bij prof. dr. Marcel Boogers (Universiteit Twente);*
- 2. van die uitkomst een mentaal/psychologisch profiel op te stellen in Birkman-termen;*
- 3. deze te verifiëren met de profielbeschrijving(en) zoals die nu deel uitmaken van de 'Handreiking bij burgemeestersbenoemingen van het Min van BZK, 2016';*
- 4. over het geheel van de fasen 1 en 2 het ministerie te adviseren over de HRM-aspecten t.a.v. de burgemeestersbenoemingen: inzake de werving & selectie, inzake opleiding en begeleiding en meer in het algemeen inzake de risico's die wij nu voorzien gelet op dat vergelijk (fase 1 en fase 2).*

Dit heeft geleid tot het opstellen van een concepteindrapport, waarin de fasen 2 en 3 zijn uitgewerkt. Dit rapport is opnieuw ter bespreking voorgelegd aan de eerder aangehaalde begeleidingscommissie, d.d. april 2017.

Het gehele onderzoek is onder leiding van Hans Schonewille (senior adviseur BMC Advies) verricht door drs. Annemiek Meinen (adviesbureau de Beuk), partieel drs. Simone van den Burg (BMC Implementatie) en Jan Brandenburg (Birkman NL) op basis van alle datawerk van Liesbeth Prins (Birkman NL). Vanwege ziekte van enkele leden van het team is de oplevering van de resultaten van het onderzoek enkele weken vertraagd.

Hoofdstuk 2

Startpositie

2.1 Dataopbouw

Bij aanvang van het onderzoek hadden we de beschikking over de resultaten van 126 Birkman-methode-onderzoeken van burgemeesters, zoals deze geregistreerd staan bij Birkman International in Houston (USA).

Uiteindelijk hebben 121 deelnemers toestemming gegeven voor het gebruik van hun gegevens naar aanleiding van een digitale brief van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (verder: NGB). Van de 121 respondenten is door Birkman International een aparte Nederlandse database opgesteld, die daarbij geconverteerd is naar een centrale database van burgemeesters, die per onderzoeksitem een random anonimiserende codering heeft gekregen.

De desbetreffende gegevens zijn van burgemeesters die in de periode maart 2016 tot en met maart 2017 het ambt van burgemeester actief hebben bekleed, soms als waarnemer, maar in veruit in de meeste gevallen als kroonbenoemde burgemeester (92%).

Deze groep van 121 representeert 31% van de toentertijd totale groep burgemeesters (390).

Voor de data-analyse van de 121 Birkman-profielen hebben we ze onderscheiden naar:

- totale groep;
- geslacht (82% mannen – 18% vrouwen);
- leeftijd (jonger dan 40: 5% | 41-50: 18% | 51-60: 41% | ouder dan 60: 36%);
- anciënniteit in het ambt (0-6 jaar: 40% | 7-12: 24% | 13 en meer jaar: 35%);
- gemeentegrootte (in overleg met NGB gegroepeerd in: tot 25.000 : 46% | 25.001-50.000: 36% | 50.001-100.000: 12% | meer dan 100.000: 6%);
- regio (Noord: Friesland, Groningen, Drenthe | Oost: Overijssel, Gelderland | Zuid: Limburg, Noord Brabant | Randstad: verstedelijkte gebieden Zuid Holland, Noord Holland, Utrecht).

In de analyse van de Birkman-profielen hebben we gekeken naar kenmerkende scores voor burgemeesters op de onderdelen:

- persoonlijkheidsprofiel: gedragsmatige interesses, mentale behoeften, gewoonlijk gedrag en stressgedrag (ook bekend als Life Style Grid);
- beroepsmatige interesses: social service, persuasive, musical, artistic, technical, numerical, scientific, literary, administrative, outdoor;
- negen gedragscomponenten (de zogeheten Big Five maken hier deel van uit) : 1. social energy, 2. physical energy, 3. emotional energy, 4. self-consciousness (verlegenheid), 5. assertiveness (stelligheid/vastbeslotenheid). 6. insistence (volhouden/afmaken), 7. incentives (belonen), 8. restlessness (rusteloosheid), 9. thought (besluitvaardigheid);
- werkstijlen: managementstijl, motivatiestijlen, organisatiestijl.

2.2 Representatie van de onderzoekgegevens t.o.v. landelijke data

De data uit het onderzoek zijn op representatie onderzocht als het gaat om de voltallige groep burgemeesters. Daaruit bleek een positief beeld. Alleen op het criterium 'geslacht' is sprake van een daadwerkelijk verschil: in het onderzoek is sprake van 18% vrouwen, terwijl feitelijk 23% van de burgemeesters een vrouw is.

De gemiddelde leeftijd in het onderzoek is 57,3 jaar en voor de hele groep is dat 57,5 jaar. De verdeling over gemeentegrootte is eveneens gelijklopend: in het onderzoek is de opeenvolgende reeks (zie ook 3.1) 46%, 36%, 12%, 6%; uit VNG-statistiek 2016 blijkt de verdeling over alle gemeenten 44%, 36%, 12% en 8%.

Uitsluitend ter controle hebben we eveneens de politieke denominatie van de burgemeesters vergeleken (verder geen relevantie voor de vergelijking van Birkman-gegevens); dat overzicht zag er als volgt uit (steeds eerst het landelijke cijfer en daarna dat van de onderzochte groep):

CDA (33%-29%), VVD (28%-29%), PvdA (23%-22%), D'66 (5%-8%), overigen SGP, CU, Groen Links, lokaal (allen gelijklopende scores rond de 3%).

Al met al hebben we geen aanleiding gevonden om op grond van disproportionele verschillen in de data correcties te moeten uitvoeren ten aanzien van de Birkman-uitkomsten.

2.3 Werkmethodiek data-analyse

Voor deze eerste fase van het onderzoek is gekozen voor een werkmethode in vier stappen: I) voorbereiding/maken van een betrouwbare en gesanctioneerde database, II) een zo breed mogelijke onderzoeksfase III) raadpleging bij begeleidingsgroep en IV) rapportage.

Ad I: Voorbereiding: verifiëren van burgemeestersgegevens in databases; check op daadwerkelijke uitoefening van het ambt in relevante tijdvak (juli 2016 – januari 2017); dubbelcheck compleetheid; check op akkoord deelnemers.

Ad II: In twee dagsessies zijn alle gegevens gegroepeerd naar de onderscheiden datagroepen en vervolgens tijdens collectieve besprekingen met alle vier de onderzoekers geanalyseerd en (uitvoerig) besproken; van de sessies zijn precieze aantekeningen gemaakt.

Ad III: Voor het optreden als counterpart van het onderzoek is een begeleidingsgroep ingesteld, onder leiding van de directeur van het NGB, die verder bestond uit twee kabinetschefs van de Commissaris van de Koning, alsmede vertegenwoordigers van de beroepsgroepen griffiers gemeenteraden, gemeentesecretarissen en vereniging van raadsleden. Deze groep is bij de afsluiting van fase 1 en van fase 3 bijeen geweest. Van Birkman International is psychometrische ondersteuning verkregen op de statistische variabelen.

Ad IV: Dit betreft deze rapportage.

2.4 Opstellen opgavenprofiel in fase 2 en 3

Voor het opstellen en redigeren van de actuele opgaven en het actuele profiel van het ambt zijn we als volgt aan de slag gegaan:

1. de reacties zoals die schriftelijk zijn gegeven door de leden van de begeleidingscommissie;
2. bestudering van de volgende bronnen:
 - 'Burgemeester, positie, rol en functioneren van de burgemeester'. Erwin Muller e.a. (H3, 11, 12,14, 18, 19);
 - 'De improvisatiemaatschappij', Hans Boutellier, 2011;
 - 'Majesteitelijk en magistratelijk', Universiteit Tilburg, 2015;
 - 'Magie van het ambt', 20 jaar ervaring De Beuk, 2016;
 - 'Hoe een bestuurder de beste bestuurder wordt', rapport Necker van Naem, 2017;
 - 'Als burgemeesters zouden regeren', Benjamin Barber, 2013;
 - 'Stijlenboek voor bestuurders', G. Schouw, P. Tops en S. Zouridis, Sdu 2018;
3. interview met Ruud van Bennekom, directeur NGB; het resultaat daarvan is verwerkt;
4. het concept(opgaven)profiel is voorgelegd aan prof. dr. Marcel Boogers. De heer Boogers betrok bij zijn reflectie de rapporten 'Effecten van regionaal bestuur' en 'Contextueel leiderschap', 2017. Zijn aanvullingen zijn verwerkt en hij herkende sowieso de aangegeven actuele opgaven van de burgemeester anno 2018;
5. Het opgavenprofiel is besproken met een groep van twaalf (startende) burgemeesters.

Hoofdstuk 3

Uitkomsten data-analyse

3.1 Algemeen beeld

Op een aantal punten valt op dat de 121 burgemeesters een vergelijkbare uitkomst laten zien op de Birkman-profielscores. Men communiceert open, functioneert gemakkelijk in groepen, is behoorlijk zelfbewust, wil graag invloed hebben op zaken, heeft plezier in het aansturen van anderen, is betrouwbaar, loyaal en ook snel enthousiast over nieuwe initiatieven.

3.2 De scores toegelicht

In de Birkman-analyse onderscheiden we twee motivatiescores: *interesses* en *verwachtingen* (*needs*). De Motivatietheorie van Frederick Herzberg onderscheidt twee types:

1. Motivators (satisfiers) zijn aspecten die blijvend motiverend werken, zoals bijvoorbeeld kansen op ontwikkeling. De motivatie wordt sterk bepaald door de interesses.
2. Hygiënefactoren (dissatisfiers) zijn aspecten die onvrede veroorzaken en die de moeite waard zijn om na te streven, maar wanneer ze eenmaal vervuld zijn geen motivatie meer opleveren, bijvoorbeeld beloning. De hygiënevoorwaarden worden grotendeels bepaald door de verwachtingen (*needs*).

Daarnaast meet de Birkman *gedragsscores*: het natuurlijke, vanzelfsprekende gedrag en wat mensen daarbij verwachten van hun omgeving (ofwel: wat zij nodig hebben om tot hun recht te komen). Deze gedragsscores zijn gebaseerd op de percepties van de burgemeesters en geven een goede indicatie van hun persoon.

3.2.1 *Interesses (dat wat motiveert)*

Burgemeesters onderscheiden zich in een aantal interesses op het Nederlandse patroon van Birkman-gemiddelden:

- overtuigen (*hoger*: 78 burgemeesters versus 60 standaardscore NL);
- sociale dienstverlening (*hoger*: 65 burgemeesters versus 57 standaardscore NL);
- taal (*hoger*: 65 burgemeesters versus 52 standaardscore NL);
- getallen (*lager*: 36 burgemeesters versus 46 standaardscore NL).

Met name de score op *overtuigen/beïnvloeden* (30% hoger dan landelijk) lijkt een driver/motivatie te zijn. Mogelijk trekt de branche juist dit type mensen aan en dat zou gezien de politieke omgeving ook verklaarbaar zijn.

Opvallend is verder de hogere score op *taal*. Ook hier lijkt sprake te zijn van een branche-gerelateerde interesse. Minder goed te achterhalen is waarom er een lagere score geldt voor *getallen en getallenreeksen* (50% lager dan landelijk; let op: minder interesse zegt niet dat er minder vaardigheid is, wel minder plezier en motivatie).

Voor de andere onderdelen is geen sprake van opmerkelijke en/of afwijkende scores: te weten: * scientific (wetenschap), * administratie, * techniek, * buiten werk, * artistic (kunst/vormgeving), * muziek.

3.2.2 *Gedragscomponenten (persoonlijkheid)*

Bij de gedragscomponenten kijken we naar negen aspecten (zie figuur op de hiernavolgende pagina) plus twee afgeleide aspecten: uitdaging (imagomanagement) en onafhankelijkheid.



We zien een aantal trends onder burgemeesters in vergelijking met het Nederlands gemiddelde, maar ook hier gaat het niet om statistisch significante afwijkingen. Burgemeesters lijken dus grotendeels op de gemiddelde medemens; alleen op een aantal punten zijn zij iets uitgesprokener:

Fysieke energie: natuurlijk gedrag: score 93 burgemeesters – 77 standaardscore

‘De mate waarin fysieke activiteit het optreden karakteriseert; de benaderingswijze van zaken of problemen in het werk (wel/niet direct actie nemen)’

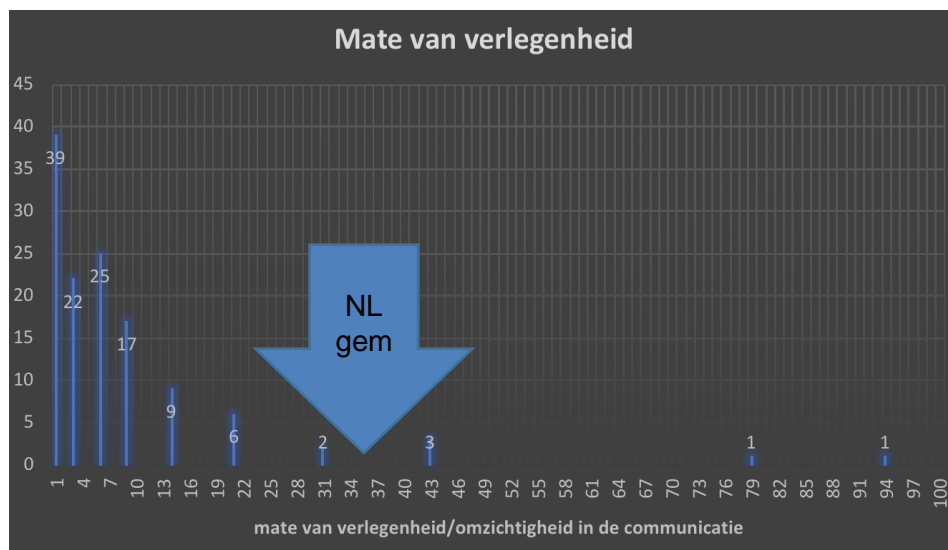
Met deze 93-score is er sprake van een energiek en op overtuiging gericht optreden; denken wordt vrijwel direct omgezet in actie; de benadering is krachtig, direct en enthousiast en competitie ligt nooit ver weg.

Mate van verlegenheid: natuurlijk gedrag: score 8 burgemeesters – 20 standaardscore

‘Het gebruik van voorzichtigheid in de communicatie in individuele relaties’

De ‘huisstijl’ is immer spontaan, kent een heel directe benaderingswijze en gewoonlijk wordt er gezegd wat er wordt gedacht; de beroemde Nederlandse directheid in het contact is bij burgemeesters dus nog iets groter/vaker/directer.

Opvallend hierbij is de spreiding van de scores; 116 van de 121 onderzochte resultaten scoren tussen 1 en 6 en daarmee wordt de score nog markanter dan deze al is.



Burgemeesters zien zichzelf (op een enkeling na) niet als verlegen. Ze zeggen heel gemakkelijk wat ze te zeggen hebben zonder aanzien des persoons; 95% scoort daarbij onder het NL-gemiddelde. Daarnaast valt op dat burgemeesters graag in een omgeving werken waarin plezierig gecommuniceerd wordt. Directheid mag dus niet gaan ten koste van de sfeer.

Sociale energie: natuurlijk gedrag: score 79 burgemeesters – standaardscore 75

‘De mate waarin men zich gemakkelijk in een groep beweegt’

Hoewel de gemiddelde score hierop van burgemeesters dicht bij het Nederlandse gemiddelde ligt, is hierbij de spreiding ook weer interessant. Nagenoeg alle burgemeesters scoren – net als bij de mate van verlegenheid – gemiddeld of hoger (een paar hoogscoorders trekken het gemiddelde op). Dit betekent dat het overgrote deel van de burgemeesters gemakkelijk communiceert in zowel individuele gesprekken als groepen.

Mate van directiviteit: natuurlijk gedrag: score 70 burgemeesters – 45 standaardscore)

'Omgang met leidinggeven en leiding ontvangen'

De stijl is krachtig, direct, meestal verbaal dominant, sterk en gepaard gaand met het stevig neerzetten van de eigen mening. Ook hier is wel weer sprake van spreiding, al komt de ondergrens niet onder de 37 (gemiddelde is 45).

Opvallend is dat een substantieel deel van de hoogscoorders aangeeft zelf minder sturing te willen ontvangen dan zij zelf geven; ze willen dus eigenlijk dat anderen meer respect naar hen tonen en gevoelsmatiger zijn dan zij zelf zijn.

Emotionele energie: natuurlijk gedrag: score 30 burgemeesters – 39 standaardscore

'Mate waarin gevoel en intuïtie meespelen'

De score wijst op een objectieve en nuchtere stijl van werken, in eerste instantie gericht op praktische oplossingen. Ook hier zien we weer dat veruit de meeste burgemeesters scoren op of onder het gemiddelde. Op een paar uitzonderingen na zijn de meeste burgemeesters nuchter van aard.

Imagomanagement: need- en stressgedrag: score 44 burgemeesters – 50 standaardscore)

'Maatstaf voor zelfvertrouwen'

De betekenis van deze score is dat de groep burgemeesters zich grosso modo snel meet aan wat anderen van hen vinden; preciezer nog, aan wat de buitenwereld van hen vindt.

Overigens is op dit onderdeel de spreiding groter. Het geldt dus lang niet voor iedereen.

Maar we zien wel dat er in het burgemeestersambt relatief meer dan gemiddeld mensen zijn met een (innerlijke) behoefte aan erkenning, waardering en wellicht ook status.

De waardering die het ambt biedt is dus een energiebron voor veel burgemeesters (zie ook aanbevelingen).

Voor de scores *doorzetting* (mate van waarin consequent volgens planning en procedure werken wordt gewerkt), *beloning* (gerichtheid op individu of teamprestaties, rusteloosheid (omgaan met afwisseling), *onafhankelijkheid/handelvrijheid* en *besluitvorming*, waren geen afwijkende tendensen zichtbaar, evenmin als significante scores. Ze komen dus (goed) overeen met scores van bijna alle willekeurige groepen in Nederland.

3.2.3. Verwachtingen (needs/dissatisfiers)

De verschillen ten aanzien van wat burgemeesters nodig hebben om goed te presteren is in de onderzochte burgemeestersgroep enorm. De spreiding is dan ook groot (loopt van zeer laag tot extreem hoog op alle onderzochte onderdelen). Daardoor komt in de groep het gemiddelde uit op de statistische standaard van 50. Er zijn dus geen statisch significante gegevens ten aanzien van de behoeften. Dit betekent dat iedere persoon zelf goed zal moeten onderzoeken wat hij of zij nodig heeft en in staat moet zijn om dit aan te geven.

De potentiële sterkten onder de groep burgemeesters zoals motiveren/ideeën ordenen/enthousiasmeren/communicatie kunnen door omgevingsinvloeden omslaan in dysfunctioneel gedrag. De omgeving beïnvloedt op termijn het gedrag. Wanneer de omgeving voldoet aan de verwachtingen van het individu, gaat betrokkene automatisch en vanzelfsprekend zijn/haar sterke gedrag vertonen, wanneer de omgeving niet voldoet zal er reactief gedrag (ook wel stressgedrag) worden vertoond. Dit reactieve gedrag is niet alleen een signaal van onvrede, maar is ook en vooral improductief en dysfunctioneel (denk aan ongeduld, negatieve dominantie, e.d.). Verwachtingen zijn dus in motivatietermen dissatisfiers: bij het niet vervullen ervan ontstaan er negatieve effecten. Als ze vervuld zijn, is het normaal en motiveert het niet.

3.2.4 Stressgedrag

Wel zien we dat er kenmerkend stressgedrag ontstaat bij veel burgemeesters. Onder externe druk worden de meesten negatief dominant, overcontrollend en chaotisch rusteloos.

Maar waardoor zij dit gedrag gaan vertonen is een erg individuele zaak; de redenen kunnen heel verschillend zijn: dominantie van anderen of juist het gebrek daaraan, te veel regels of juist te weinig, te veel drukte om zich heen of juist te weinig.

3.2.5 Werkstijlen

Birkman meet de meest favoriete **stijl van leidinggeven** door onderscheid te maken in:

- vakmanager: stuurt door middel van zelfstandigheid, taakvolwassenheid en eigen verantwoordelijkheid (bij voorkeur kleinere) groepen professionals;
- operationeel manager: stuurt veelal met grote persoonlijke betrokkenheid op probleemoplossing en implementatie (kijkt voortdurend over de schouder mee en helpt) en gebruikt haar/zijn autoriteit;
- delegatiemanager: maakt gebruik van planmatigheid en strategie, met behulp van technocratische afstand en door te organiseren op middelen en mensen.

In het algemeen geldt dat slagvaardigheid en succesvol opereren gebaat is bij de beheersing van/in aanleg beschikken over meerdere stijlen; alleen dan is variatie in stijlen mogelijk en daarmee ook het succes ervan. Beperking van stijlen betekent veelal dat het lastig is om te variëren.



De 7 (op een schaal van 1-10) voor **vakmanager** is afwijkend ten opzichte van de standaardscore 5. De vakmanager is dus de voorkeurstijl van de burgemeester.

Voor deze voorkeurstijl geldt dat als het aankomt op controle (van bijvoorbeeld gemaakte afspraken) zij/hij risico's loopt, omdat controle nu eenmaal niet bij die voorkeurstijl past. Een risico is er hierbij dus op de borging van afspraken.

De score op het onderdeel **zelfontwikkeling** is met een 8 aan de hoge kant. Het betekent dat de groep burgemeesters erop gericht is zichzelf systematisch verder te ontwikkelen. Zij zien bijvoorbeeld tegenslag eerder als een kans om verder te komen dan als falen. Men is meer dan gemiddeld geïnteresseerd en enthousiast om deel te nemen aan opleiding en training. Anders gezegd: dit is een 'dure' groep; want veel is leuk (om aan deel te nemen).

Met **social adaptability** (sociale aanpassing/alignment) wordt gemeten in hoeverre men de bereidheid heeft anderen te vertrouwen dan wel waarin men kans ziet om snel vertrouwensrelaties aan te gaan. Kort gezegd: (latente) aanleg voor de burgermoeder of -vaderrol. De onderzochte groep scoort gemiddeld genomen de profielscore 8 en dat is per definitie een hoge score (standaardscore NL is 6). Opvallend: ook in de gehele groep is er zelden sprake van een score onder de 5.

Op de overige scores – **werkmotivatie, organisatieaanpassing, sociale verantwoordelijkheid** – is geen sprake van een afwijkende of bijzondere score.

Samenvattende kenmerkende uitkomst van de scores

Burgemeesters in NL:

- zijn het meest senang bij het organiseren en implementeren van ideeën
- zijn vriendelijk
- zijn toegankelijk
- zijn energiek
- zijn duidelijk in taalgebruik en lichaamstaal
- zijn logische denkers
- zijn daadkrachtig
- zijn niet ontwijkend
- functioneren sociaal gemakkelijk
- willen invloed hebben op zaken
- hebben plezier in het aansturen van anderen
- zijn betrouwbaar, loyaal en snel enthousiast over nieuwe initiatieven

3.3 Man-vrouwonderscheid

De onderzochte groep bestond uit 18% vrouwen en 82% mannen (terwijl in 2018 in werkelijkheid 23% van de burgemeesters vrouw is).

Interesses

Bij de beroepsmatige interesses tonen vrouwen op het gebied van sociale dienstverlening (met profielscore 71) meer interesse voor de sociale kant van het werk dan mannen (score 64). Mannen beleven een groter plezier aan het werken aan control, beheer en/of bureaucratische hygiëne (score 53 voor mannen versus 37 voor vrouwen).

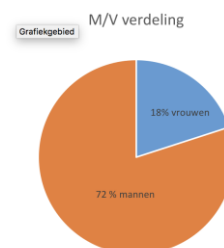
Verder zijn de verschillen in interesses zeer marginaal: mannen scoren iets hoger op taal, vrouwen hebben meer interesse in artistieks ('ontwerpen van').

Op de andere onderdelen (overtuigen, getallen, outdoor, scientific, techniek en muziek) zijn geen verschillen geconstateerd.

Gedragscomponenten

Bij de gedragscomponenten zien we bij vrouwen een nagenoeg hetzelfde patroon als bij hun mannelijke collega's. Echter, op één onderdeel zien we een opvallende afwijking: op het imagomanagement (dit is o.a. te zien aan de challenge-score). De score voor vrouwelijke burgemeesters is 37 en voor de mannelijke 45; standaardscore NL: 50. Voor vrouwen is waardering en erkenning dus nog belangrijker dan voor mannen. Dit betekent dat vrouwen zich – nog meer dan de mannen – druk maken over wat anderen in hun omgeving van hun performance vinden.

Ook op de onderdelen werkstijlen en organisatiefocus zijn geen markante verschillen tussen mannen en vrouwen aangetroffen, sterker nog: niet alleen geen markante, maar over het algemeen genomen zelfs geen verschillen. Op deze terreinen scoren beide groepen gelijk.



Een (kleine) opvallende score mag niet onvermeld blijven: vrouwen score op het onderdeel management een 8 (= profielscore) waar mannen een middenscore laten zien. Uit dit cijfer blijkt in hoeverre het profiel van de onderzochte groep overeenkomt met het beroepsprofiel (hier dus management). De reden voor deze opvallende score is niet te achterhalen.

Samengevatte uitkomst man-vrouwonderzoek Birkman-burgemeesters

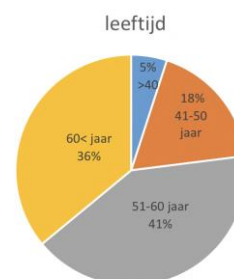
Er zijn nauwelijks significante verschillen; wel enkele markante:

- Vrouwelijke burgemeesters tenderen meer naar de sociale kant van het ambt, mannen meer naar de kant van planning/control en ordening.
- Meer dan mannelijke burgemeesters zijn vrouwelijke gericht op de waardering die anderen geven aan het werk dat zij doen.
- Er is een opvallend hoge gelijkenis van de groep vrouwelijke burgemeesters met de beroepsgroep 'management'.

3.4 Verdeling naar leeftijden

De onderzoeksgroep is opgedeeld in vier groepen:

- | | |
|-----------------------|-------|
| A: jonger dan 40 jaar | (5%) |
| B: 41-50 jaar | (18%) |
| C: 51-60 jaar | (41%) |
| D: ouder dan 60 jaar | (36%) |



Per groep zijn de volgende kenmerkende scores (d.w.z. afwijkende scores ten opzichte van het gemiddelde) te zien:

A: jonger dan 40 jaar

Hoewel dit een kleine groep betreft is de score op de interesse in 'administratie' (gericht zijn op beheer en/of systemisch werken) opvallend groot. Groep A scoort 68, groep B 49, groep C 51 en groep D 48.

Opvallend unaniem is de score op de gedragscomponent 'acceptance' (relatie tot groepen) zeer geprofileerd 90, versus de andere: B: 82, C: 78 en D: 78. Teamwork en social energy lijken hier meer geïncorporeerd te zijn in het handelen.

Op de gedragscomponent 'structuur' scoren de jongere burgemeesters iets lager; zij stellen zich dus flexibeler en meer 'tegendraads' op; onder stress scoren 'jongeren' sterker dan de anderen op de component 'chaotisch'.

De jongere burgemeester scoort een opvallende 8 bij managementfuncties op het onderdeel 'overeenkomstige beroepsprofielen' en een 8 bij 'training, begeleiding, onderwijs'.

B: 41-50 jaar

De score op beroepsmatige interesse 'overtuiging' is echt significant hoger dan die van de andere groepen: zij scoren 84 op overtuigingskracht, discussie en debat (ter vergelijking: jonger dan 40 jaar: 72, 51-60 jaar: 77 en ouder dan 60 jaar: 76).

Er is sprake van een onevenredige score onder stress bij de gedragscomponent 'structuur'; overdreven 'controlgedrag' is daarvan de belangrijkste uiting.

Ook hier een opvallende score 8 op managementfuncties.

C: 51-60 jaar

Hier valt op dat alle vrouwen uit deze groep zeer laag scoren (34) op imagomanagement (belang van de mening van de omgeving). Laag betekent hier: het is belangrijk.

Opvallend is dat de scores van deze groep bij organisatiefocus standaardgemiddelden zijn voor de totale groep van burgemeesters. De mannen van deze groep komen op alle aspecten overeen met het gemiddelde standaardpatroon van de burgemeester; de mannen uit deze groep vormen dus 'de norm' van de gemiddelde burgemeester.

D: ouder dan 60 jaar

Deze groep heeft een opvallende onderscheidende score: een 8 op de terreinen kunst, design en sport. Dit zijn exponenten van een meer (ver)beeldende kant van het sociaal-maatschappelijk domein; deze kunnen ook tot uiting komen in de bestuurlijke profilering.

Samengevatte uitkomst bij de onderscheiden leeftijdsgroepen:

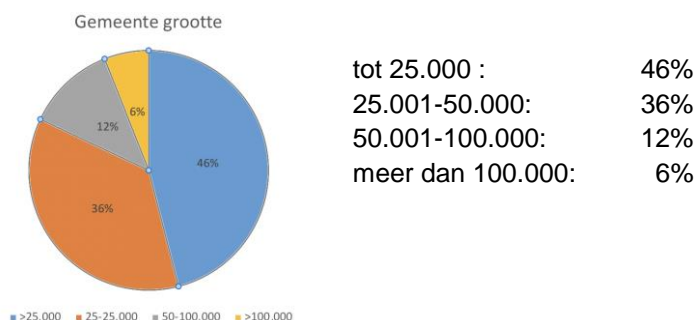
De jongere burgemeester (< 45):

- is een groot liefhebber van het openbare debat;
- heeft voorkeur voor systematisch werken met oog voor planning & control;
- combineert dit met extra aanleg om bij te dragen aan succes van anderen;
- hecht veel waarde aan de mening van anderen over zijn/haar performance.

De scores voor het mannelijke deel van de leeftijdsgroep 51-60 zijn exemplarisch voor de gehele groep burgemeesters.

3.5 Verdeling naar gemeentegrootte

In overleg met voorzitter van de begeleidingsgroep is vooraf gekozen voor de volgende indeling in groepen van gemeentegrootte:



Per groep zijn de volgende kenmerkende scores gevonden:

Tot 25.000

Hoge score op buiten werken 'outdoor' (score 46 versus standaardscore NL 32); hoe kleiner de gemeente, hoe hoger de score op deze beroepsmatige interesse.

25.001-50.000

Relatief hoge score op buiten werken (42, zie scores hiervoor); ook hier geldt weer: hoe kleiner de gemeente, hoe hoger de score op deze beroepsmatige interesse.

50.001-100.000

Score (8) voor kunst, design en sport springt eruit; zijn veelal ook profileringsonderwerpen.

> 100.000

Opmerkelijk hogere score op de beroepsmatige interessescores 'overtuigen & beïnvloeden' (87) en op 'taal' (77) versus gemiddeld 76 respectievelijk 66 als standaardscores.

Deze groep heeft een lage score voor buiten werken (33): hoe groter de gemeente, hoe lager de score op dit interesseveld.

Markant is de score 9 op het onderdeel management bij organisatiefocus; Birkman constateert dus een zeer grote gelijkheid tussen de groep burgemeesters van grote steden en de groep succesvolle managers.

Algemene tendensen

'Hoe groter de gemeente, hoe hoger de score op individualistisch opereren/profileren.' De standaardscore NL is 25; in de oplopende reeks van gemeentegrootte zien we de reeks 40 (onder 25.00) – 45 (tussen 25.000 en 50.000) – 45 (tussen 50.00 en 100.000) en 50 (boven 100.000).

Samengevatte uitkomst onderscheiden naar gemeentegrootte

- Hoe groter de gemeente, hoe hoger de score op individualistisch opereren/profileren.
- Hoe kleiner de gemeente, hoe hoger de score voor 'buiten werken'.
- Hoe groter de gemeente, hoe meer de burgemeesters lijken op succesvolle managers (stevige aansturing/meer delegatie).

3.6 Anciënniteit

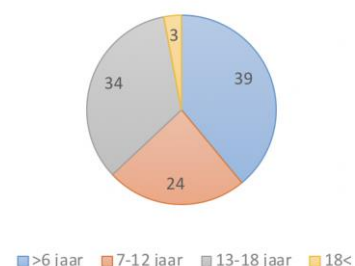
Onderscheid is gemaakt tussen de groepen:

- 0-6 jaar: 39%
- 7-12: 24%
- 13 -18: 34%
- langer dan 18 jaar: 3%

Er zijn tussen de verschillende anciënniteitsgroepen noch significante, noch markante verschillen gevonden. Een lichte uitzondering daarop is dat voor de groep burgemeesters met meer dan 12 dienstjaren de volgende kleinere afwijkingen aan de orde zijn:

- een lage score (3) op de managementstijl *directief/operationeel management* (sturing van uitvoerende/praktisch werkende groepen);
- een licht hogere score op het vermogen tot aanpassing aan de sociale omgeving (*social adaptability*) (score 8 en 9).

Anciënniteit



Samengevatte uitkomst op basis van anciënniteit

Er zijn geen significante verschillen geconstateerd.

3.7 Zijn er regionale verschillen?

Voor het onderzoek hebben we de volgende groepen onderscheiden:

- regio Noord: Friesland, Groningen, Drenthe;
- regio Oost: Overijssel, Gelderland;
- regio Zuid: Limburg, Noord-Brabant;
- Randstad: verstedelijkte gebieden Zuid-Holland, Noord-Holland, Utrecht.

Daarmee zijn de Flevopolder, plattelandsgemeente Zuid- en Noord-Holland en Utrecht plus Zeeland buiten dit deel van het onderzoek gebleven.

Er zijn in het onderzoek maar zeer weinig verschillen geconstateerd ten opzichte van de algemeen voor burgemeesters geldende scores; niet onderling en niet in vergelijking met het algemene patroon in Nederland. Het enige opvallende verschil is die voor de gedragscomponent 'acceptance' (een groter vermogen om te netwerken aan de dag leggen); die bleek in regio Noord 87 te zijn en overal elders gemiddeld 73 – en dat is 20% hoger.

De overige (zeer kleine) verschillen:

In de Randstad is sprake van een gemiddeld hogere belangstelling voor 'overtuigen/beïnvloeden' (82 versus gemiddeld elders 75) en voor het vakgebied 'management' (8). Waar overall weinig interesse is in 'getallen en getallenreeksen' (standaardscore NL = 36), is dit in de regio Oost wel extra laag: 29. In de regio Oost is een extra hoge score terug te vinden op het vakgebied 'juridisch' (8).

Samengevatte uitkomst bij op basis van regionale indeling

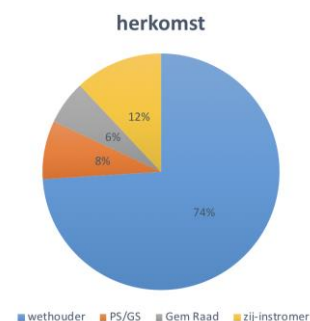
Er zijn geen significante verschillen geconstateerd.

3.8 Onderscheid naar herkomst voordat het ambt werd aanvaard

We hebben geprobeerd onderscheid te maken naar de herkomst van de burgemeesters. 'Herkomst' is daarbij gedefinieerd als 'de politiek bestuurlijke status op het moment van de eerste benoeming'.

De volgende groepen zijn onderscheiden:

- wethouder: 74%
- lid van Provinciale en/of Gedeputeerde Staten: 8%
- lid van de gemeenteraad: 6%
- geen status/ zijinstromer: 12%



Uit de data-analyse valt op dat ex-raadsleden hoog scoren op de gedragscomponent 'change' (omgaan met afwisseling), namelijk 71 (standaardscore NL 45, burgemeesters 54). Deze score impliceert dat mensen met deze achtergrond veel activiteiten tegelijkertijd kunnen doen, maar ook gemakkelijk worden afgeleid door impulsen die voorbijkomen.

Daarnaast zijn er nog drie kleine verschillen aangetroffen:

- Als de afkomst niet herleidbaar is tot de gemeente, scoren provincie en zijinstroom een 8 op knowledge management waar de anderen een 6,5 scoren.
- Ex-wethouders scoren een 8 op managementkwaliteit, wat een bevestiging is van het beeld dat sowieso al bestaat.
- Provincieafkomst scoort een opmerkelijke 7 op de organisatiefocus 'techniek en architectuur' (combinatie van techniek en creativiteit) waar de andere groepen gemiddeld een 5 scoren.

Samengevatte uitkomst bij op basis van herkomst

- Er zijn geen significante verschillen geconstateerd.
- markant blijft dat een 'wethouderafkomst' sterker refereert aan een managementstijl dan aan een bestuurlijke stijl van werken.

3.9 Zijn de laatstbenoemde burgemeesters onderscheidend?

Er zijn in geen enkel opzicht verschillen aangetroffen tussen de scores van burgemeesters die de afgelopen drie jaar hun intrede in het ambt hebben gemaakt en de standaardgemiddelden van de gehele groep. Daarmee wordt bevestigd dat het selectieproces gemiddeld erg consistent blijft in de keuzes.

Hoofdstuk 4

Actuele opgaven van de burgemeester

In dit hoofdstuk beschrijven we acht ontwikkelingen die de uitvoering van het burgemeestersambt beïnvloeden: Zijn de opgaven van de burgemeester anno 2018 aan het veranderen? Wat vraagt het om nu burgemeester te zijn? En wat betekent dit voor de persoonlijkheid van de burgemeester? Doet het een appel op andere of extra competenties? En zo ja, hoe wordt dat zichtbaar in de Birkman-scores? Welke extra aandachtspunten levert dit op en hoe scoren de 121 burgemeesters hierop? En: zien we dat de nieuwere garde (na 2014) hier meer op is geselecteerd?

4.1 Basistaken

De basistaken van de burgemeester zijn beschreven in de Gemeentewet en zijn onder te verdelen in globaal genomen drie categorieën¹:

- De burgemeester dient goed te zorgen voor het gemeentebestuur (bestuurlijke coördinatie en zorgvuldige besluitvorming en uitvoering van beleid). Hieronder vallen als concrete taken: voorzitten van de raad en voorzitterschap en lidmaatschap van het college.
- Als zelfstandig bestuursorgaan is de burgemeester belast met het handhaven van de openbare orde en veiligheid. Om deze taak goed te kunnen invullen beschikt de burgemeester over een aantal (lichte bevels)bevoegdheden, zoals opgetekend in de Gemeentewet dan wel in de APV aan hem toegekend.
- De burgemeester heeft de verantwoordelijkheid om toe te zien op de kwaliteiten van het gemeentelijk beleid en op de samenwerking met andere gemeenten. Daaronder valt ook de verhouding tussen burger en bestuur. Zo heeft de burgemeester een bijzondere verantwoordelijkheid op het vlak van burgerparticipatie en de zorgvuldige behandeling van bezwaarschriften en klachten en de taak om ieder jaar een burgerjaarverslag uit te brengen.

De ontwikkelingen in het ambt hebben invloed op de wijze waarop de burgemeester omgaat met zijn basistaken. In het licht van ons onderzoek bekijken we vervolgens wat deze ontwikkelingen vragen van de competenties en de persoonlijkheid van de burgemeester.

4.2 Ontwikkelingen

Meer druk op rol Hoeder van de democratie: Democratic leader

De democratie is behoorlijk in beweging. Sinds de jaren 90 observeren politicologen een 'onthiërarchiseringstrend' (ontzuiling, individualisering) en zijn burgers zich aan het 'hergroeperen' (zie ook Schouw, e.a.). Hiermee samenhangend neemt de participatieve democratie sterk toe, waardoor er nieuwe vragen ontstaan over de democratische kwaliteit van besluitvormingsprocessen, belangenafwegingen en de rol van de raad daarin. De gemeenteraad is steeds minder de cockpit waarmee de samenleving zichzelf bestuurt. Lokale democratische besluitvormingsprocessen kennen een grote dynamiek en complexiteit: ze zijn het resultaat van een samenspel met andere gemeenten in de regio, bedrijven, instellingen, clubs, verenigingen en bewonersinitiatieven. Daarom moet er steeds opnieuw worden nagedacht. Naar de burgemeester – als hoeder van een zorgvuldig democratisch besluitvormingsproces – wordt gekeken als naar een voortrekker hierin.

¹ Bron: Rogier/Roon in: de burgemeester.

Tegelijkertijd is er ook een populistische stroom, die meer gericht is op de korte termijn en eigen belang. Voor de burgemeester betekent dit dat hij/zij scherp zal moeten blijven op de juiste belangenafweging en op de kwaliteit van de besluitvorming op de korte maar vooral ook de lange termijn.

Versnipperde politieke context

Electoral ontwikkelingen hebben het lokale politieke landschap flink veranderd. Aan de ene kant doen de polarisatie en fragmentatie van de lokale politiek een steeds groter beroep op het bindend vermogen van burgemeesters. De electorale neergang van gevestigde bestuurderspartijen, de opkomst van nieuwe lokale politieke groeperingen en de invoering van dualisme hebben veel politieke dynamiek veroorzaakt², die vraagt om een meer klassieke burgemeestersrol: die van van bruggenbouwer en bemiddelaar. Aan de andere kant vereist diezelfde politieke context, waarin strategische beslissingen moeilijk tot stand komen, burgemeesters die als een soort superwethouder richting geven aan de koers van de gemeente. We zien dan ook steeds vaker dat aan een burgemeester de taak wordt toebedeeld om de toekomstvisie van de gemeente te trekken. Naast de eis om als bruggenbouwer boven de partijen te staan, is er nu ook de verwachting dat de burgemeester als superwethouder de koers van de gemeente helpt vormgeven.

Netwerksamenleving: horizontalisering

Zoals gezegd is de bestuurlijke praktijk de laatste decennia flink veranderd. Beslissingsmacht is verspreid en diffuus. Besturen wordt governance. Burgemeesters maken steeds meer deel uit van netwerken (bijv. regionale SW-verbanden; in het veiligheidsterrein komen steeds meer actoren). Boutellier spreekt in dit verband zelfs over 'een nieuwe maatschappelijke organisatie, die te vergelijken is als een muzikale improvisatie'³. Meer afhankelijkheid van externe partners vraagt om een minder dirigistische sturingsstijl dan in het verleden. Het gaat nu meer om regisseren, verleiden, overreden of meenemen. Hiermee samenhangend verandert ook de gezagsrelatie van de burgemeester ten opzichte van de burger. Het institutionele gezag neemt bij alle professionals af en zo ook bij de burgemeester. Het gezag van het ambt is 'onttoverd'⁴. Hierdoor wordt persoonlijk gezag belangrijker, in combinatie met bijvoorbeeld een vaardigheid als 'kunnen overtuigen' indien de burgemeester de lead wil nemen.

Focus op de eigen omgeving

De opkomst van de netwerksamenleving (en de daarmee gepaard gaande ontzuiling) leidt ook tot onzekerheid en frustratie bij burgers. Er is een trend dat mensen meer herkenning en zekerheid zoeken in hun eigen omgevingen daarbij een appel doen op de burgemeester als identificatie. Ondanks (of dankzij) de horizontalisering is er een toenemende roep om leiderschap. De burgemeester heeft een unieke symboolfunctie, symboliseert de eenheid van de lokale gemeenschap en van het lokale bestuur en is vaak de meest zichtbare en bekendste bestuurder. 'In een tijd waarin meer dan de helft van de burgers in steden woont besturen burgemeesters lokaal, effectiever en beter dan regeringen dan doen', stelt Benjamin Barber.

De burgemeester krijgt vaker de rol van voorganger, waarin hij of zij waarden en normen in de samenleving benadrukt (wat bijv. te zien was na de aanslag op Charlie Hebdo). Dit vraagt om moreel leiderschap en om welsprekendheid.

² Boogers, Contextueel leiderschap, 2017

³ Boutellier Lokaal bestuur in een improvisatiemaatschappij.

⁴ Paul t Hart, aangehaald door Horst en Kwakkelstein in: Burgemeester (2014, hoofdstuk 18)

Veiligheid wordt belangrijker

Steeds meer sociale overheidstaken worden als veiligheidstaken geframed en komen daarmee in het pakket van de burgemeester terecht. Sommigen auteurs spreken van een opschuiven naar een preventiestaat. Dit komt onder meer tot uiting in het feit dat de wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de burgemeester telkens weer uitgebreid worden. De sterkste groei van uitgaven zit in de portefeuille van de burgemeester. De burgemeester komt nadrukkelijker achter de voordeur en heeft meer mogelijkheden om in te grijpen in de persoonlijke levenssfeer van mensen. Voor de burgemeester betekent dit dat hij/zij in toenemende mate in de positie van 'sheriff' terechtkomt en dat er een groter beroep wordt gedaan op de magistratelijke (rechtsprekende) kant van het ambt.

Bestuurlijke ontwikkelingen

➤ Decentralisatie van rijkstaken en opschaling van gemeenten

Dit brengt niet alleen nieuwe taken met zich mee, maar doet ook meer appel op de intergemeentelijke samenwerking. De integraliteit wordt ingewikkelder. De burgemeester moet op meerdere borden tegelijk schaken, waarbij de regionale borden belangrijker worden. Het sociaal domein is hier een belangrijk voorbeeld van; dit wordt voor lokale bestuurders complexer.

Er wordt ook meer een appel gedaan op de burgemeester in de rol van bestuurlijk manager (met name van burgemeesters van 70.000+-gemeenten wordt verwacht dat zij de lead nemen in deze regionale samenwerking als voorzitter/regioburgemeester, etc.).

Burgemeesters krijgen steeds meer op hun bordje en het wordt steeds moeilijker om van alles op de hoogte te zijn; er wordt een groter beroep gedaan op inhoudelijke deskundigheid.

➤ Toegenomen invloed van de gemeenteraad

Door dualisme is de burgemeester sterk afhankelijk van de raad (de verantwoordingsrelatie is versterkt). Het ambt is hiermee ook meer gepolitiseerd geraakt.

➤ Toenemende verantwoordingsdruk

Dit is van alle tijden, maar nu meer horizontaal. Daarbij is het ook lokaler geworden.

Door de grotere bestuurlijke rol die de burgemeester wordt toegekend ontstaat er meer druk op het handhaven van de onpartijdigheid. Een burgemeester moet daarom goed in staat zijn om verantwoordelijkheden (en petten) te scheiden.

Meer druk op rol Hoeder van de bestuurlijke integriteit: morele leider

Nadat de rol Hoeder ook wettelijk is vastgelegd, wordt deze rol steeds belangrijker.

Ontwikkelingen in de samenleving, waarin integriteit en ondermijning (en verruwend omgangsvormen) meer in de aandacht staan, maken dat het appel op de burgemeester groter wordt. Naar verwachting zal dit de komende tijd ook zo blijven. Lastig daarbij is dat uiteindelijk de raad bepaalt wat er kan. Dit vraagt van een burgemeester dat hij/zij zich bewust is van eigen normen en waarden (moreel kompas) en die van de omgeving (morele antenne) en kan omgaan met zijn/haar eigen morele verontwaardiging als de omgeving (raad, pers, publiek) er anders over denkt dan hij/zij.

In de literatuur wordt in dit verband ook wel gesproken over de *moral manager*. De moral manager stelt voorbeeldgedrag, schept voorwaarden en handhaaft de normen.

De moral manager heeft moed, is verstandig, is rechtvaardig en kent maat (en is onkreukbaar) (uit Burgemeester H11).

Toegenomen kwetsbaarheid

Mede in samenhang met de uitdijende veiligheidsagenda neemt de kwetsbaarheid van de burgemeester toe (*majesteitelijk en magistratelijk*). Burgemeesters (en/of hun gezin) worden vaker bedreigd, er is meer agressie en geweld.

Dit wordt nog versterkt door het 'glazen huis' (magie van het ambt) waarin burgemeesters steeds meer zitten, mede onder invloed van de sociale media. Door de politisering van het ambt neemt ook de bestuurlijke kwetsbaarheid toe. Ook Tops/Schouw/Zouridis wijzen erop dat deze is toegenomen (in Stijlenboek voor bestuurders). Het vraagt van een burgemeester dat hij/zij hiermee kan omgaan en als persoon zich niet zo snel uit het veld laat slaan.

4.3 Kerncompetenties

Op basis van het bovenstaande onderscheiden we een aantal kerncompetenties voor burgemeesters. Een competentie gaat niet over een vaardigheid, maar over de psychologische voorwaarde om de vaardigheden waar het ambt om vraagt te kunnen uitoefenen.

OmgevingsSENSITIVITEIT (op inhoud, cultuur en regels onderstroom)

Van burgemeesters wordt verwacht dat zij in veel verschillende settings effectief en verbindend kunnen opereren en dus afhankelijk van de context ander gedrag kunnen laten zien (soms hard en streng, soms zacht en verbindend, soms dichtbij, soms afstandelijk). Het fundament hiervoor is dat bestuurders over het vermogen beschikken te kunnen lezen wat verwacht wordt in een bepaalde context en de sfeer en temperatuur in een vergadering aanvoelen om hun gedrag optimaal af te stemmen. Deze waarneming helpt de burgemeester om te kiezen in zijn gedrag en bijvoorbeeld een keuze te maken om af te wijken van zijn standaardgedrag en ander (aangeleerd) gedrag (lees: vaardigheden) tentoon te spreiden.

Bestuurlijke sensitiviteit (op systemen, op cultuur en waarden)

Een onderdeel hiervan is bestuurlijke sensitiviteit, waarin het specifiek gaat om het aanvoelen van politieke processen. Kennis van en ervaring met politieke en bestuurlijke processen helpt hierbij. Het kunnen aanvoelen van het politieke spel, het *dealen* en *wheelen*, vraagt dus enerzijds om enige kennis en ervaring en anderzijds om sensitiviteit en opmerkingsgave.

Hoe groter de gemeente en organisatie, hoe belangrijker deze competentie voor de burgemeester is, omdat hij/zij vaker in bestuurlijk/politieke gremia opereert.

Contextueel LEIDERSCHAP

Effectief kunnen zijn in verschillende settings betekent voor burgemeesters dat ze zich niet alleen realiseren wat de setting van hen vraagt, maar ook daadwerkelijk in staat zijn om te schakelen in hun gedrag. Schouw e.a. zeggen het als volgt: *'Alleen bestuurders die tussen bestuursstijlen kunnen schakelen en kunnen beoordelen in welke film ze zitten, overleven grote incidenten en crises en krijgen bestuurlijk nog niets voor elkaar'*⁵.

Dat vraagt allereerst om lenigheid wat betreft schakelen: gemakkelijk van gedragsrepertoire kunnen veranderen, voorkeursgedrag kunnen inruilen voor aangeleerd gedrag als de situatie daarom vraagt. Hoe groter het gedragsrepertoire van de burgemeester is, hoe meer profijt hij/zij daarvan zal hebben. Dit betekent dat burgemeesters het leuk vinden om zichzelf te scholen, te reflecteren op hun gewoontegedrag en zich te trainen in een ander type gedrag en er ook voor openstaan om dit toe te passen.

Contextueel leiderschap vraagt dus vooral om zelfreflectie. Ieder mens heeft immers voorkeursgedrag dat vaak werkt, maar soms ook niet. Een burgemeester moet zichzelf kennen en weten wanneer hij of zij uit een ander vaatje moet tappen.

Het helpt ook als een burgemeester goed weet waar zijn/haar grenzen liggen. Persoonlijk leiderschap (jezelf kennen) is hiervoor een basisvoorwaarde.

⁵ Stijlenboek voor bestuurders, 2018, p. 49.

COMMUNICATIE

De kern van het burgemeestersambt is contact met mensen – zeer uiteenlopende mensen in heel verschillende situaties. In dit contact ligt een groot deel van de betekenis van het ambt. Of het nu gaat om een visite bij een 100-jarige of bij slachtoffers van een vreselijk ongeluk of het begeleiden van een lastig politiek debat of het toespreken van mensen: contact en communicatie vormen de basis. Daarom is het bijna een basisvoorwaarde dat een burgemeester een zogeheten ‘mensenmens’ is. Een burgemeester geniet ervan om met mensen om te gaan, te ontmoeten en te communiceren. Maar het vraagt meer. Juist van een burgemeester wordt ook mededogen gevraagd; juist daar waar de emoties hoog oplopen komt de burgemeester vaak om de hoek kijken. Van haar of hem wordt verwacht te kunnen verbinden, te kunnen begrijpen en aan-/invoelen waar de pijn zit, mensen te kunnen troosten en soms ook houvast te kunnen bieden.

Ook wordt in toenemende mate een appel gedaan op de burgemeester als ‘voorganger’, als moreel leider: hij/zij moet betekenis geven in moeilijke situaties, bij morele dilemma’s, bij het agenderen van lastige kwesties. Overtuigingskracht, welsprekendheid en taalgevoeligheid zijn competenties die een burgemeester daarbij goed kan gebruiken. Hoe groter de gemeente, hoe meer er een appel wordt gedaan op deze kant van de communicatie (in de pers, in het openbaar).

DAADKRACHT

Met name op het terrein van de openbare orde, ondermijning en de zorg voor de democratie wordt van een burgemeester daadkracht gevraagd. De burgemeester is hier ‘in de lead’.

Vaak is hiervoor een rechte rug nodig, beslissingskracht of het nemen van initiatief.

Als zaken te lang duren of dreigen te worden uitgesteld, wordt er naar de burgemeester gekeken, omdat de burgemeester als onafhankelijk bestuurder in toenemende mate wordt gezien als de persoon die hieraan leiding geeft.

Gelijktijdig hoort bij deze medaille dan ook: het kunnen omgaan met persoonlijke kwetsbaarheid. Dat vraagt een enorm incasseringsvermogen: het gaat om het kunnen omgaan met de eigen morele verontwaardiging tot en met de impact die ontstaat op de eigen soevereine integriteit en/of die van het gezin.

Op juist die kwaliteit wordt steeds meer een beroep gedaan naarmate de gemeente(lijke organisatie) groter dan wel complexer wordt.

4.4 Competenties uitgedrukt in het Birkman-profiel

In deze paragraaf geven we aan hoe de bovengenoemde kerncompetenties zich kunnen vertalen in de Birkman-profielscores.

De hieronder geformuleerde profielscores zijn indicatief. Het gaat er daarbij niet om wie aan de meeste voldoet, maar om waar de afwijking significant (de contra-indicaties) is.

Significante afwijkingen kunnen aandachtspunten zijn in de recruitment, begeleiding en ontwikkeling van burgemeesters

Omgevingssensitiviteit

Kern van omgevingssensitiviteit is het kunnen lezen van de omgeving, het kunnen aanvoelen en begrijpen wat er speelt. Hiervoor helpt het als de perceptie van de burgemeester over het gedrag van andere mensen standaard is (dat is een score van rond de 50 op de needs).

Als een burgemeester een uitgesproken perceptie heeft (dus 20-min of 80-plus), maakt dat het lastiger om anderen, die niet overeenkomen met zijn/haar verwachting, te begrijpen.

Bijvoorbeeld: als je ervan uitgaat dat iedereen zegt wat hij denkt, zul je niet snel doorhebben dat sommige mensen verlegen zijn of omzichtig in hun bewoordingen en kom je dus ook niet op het idee om je gedrag aan te passen.

Ook de score op 'freedom' kan een indicator zijn voor omgevings sensitiviteit: een lage score op 'usual' betekent dat de burgemeester gericht is op (aanpassing) aan de omgeving. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat bij de grotere gemeenten (< 70.000) juist een hogere score op freedom helpend kan zijn, omdat steviger aansturen en zichtbaar kunnen zijn noodzakelijker is en de afstand tot de individuele burger toch groter is.

Bestuurlijke sensitiviteit

Een onderdeel van omgevings sensitiviteit is bestuurlijke sensitiviteit. Hierbij gaat het om het aanvoelen van politieke processen, het dealen en wheelen. Naast een goede waarneming helpt het ook als hij of zij van nature een teamspeler is. Dit zien we terug in de usual scores op sociale energie. Hoge scores (> 70) helpen hierbij, omdat het aangeeft dat de burgemeester gemakkelijk in netwerken opereert.

Ook de structure-score kan in dit verband interessant zijn: een lagere score (> 70) betekent dat de burgemeester eerder geneigd zal zijn om zich buigzaam en flexibel op te stellen. In de kleinere (< 70.000) gemeenten kan de gewenste score op structure hoger zijn.

(Contextueel) leiderschap

Contextueel leiderschap is het vermogen om daadwerkelijk te kunnen schakelen in gedrag als de omgeving daarom vraagt. Het tijdelijk bewust aanpassen van gedrag kan met vaardigheden ondersteund worden en vervangen worden door 'learned behaviour'. Mensen die gemiddeld scoren op zowel gedrag als verwachtingen (behoeften) kunnen – wanneer de omstandigheden daarom vragen – gemakkelijker de energie opbrengen om ander gedrag in te zetten. Iemand die extreem scoort op gedrag zal er meer energie in moeten steken om ander gedrag te vertonen. Het helpt wel als deze persoon in zijn of haar verwachtingen juist andersom scoort (bijv.: Als jij heel direct bent in je natuurlijke gedrag, maar je verwacht dat andere mensen omzichtig en respectvol met jou communiceren, zul je eerder beseffen dat er andere communicatiestijlen bestaan dan wanneer je zelf direct bent en dat ook verwacht van anderen). Bij een tegenstelling in gedrag en verwachtingen heb je eerder in de gaten wanneer en waarom er ander gedrag nodig zou zijn. Op die manier kan iemand gemakkelijker schakelen van voorkeursgedrag naar aangeleerd gedrag en weer terug. Qua leiderschapstijlen helpt het als iemand allround scoort op alle drie de stijlen. Dat betekent dat je alle stijlen in huis hebt en schakelen dus gemakkelijker is. Een hoge score op organisatieaanpassing is gewenst; het is een indicatie om ook tegen je eigen inzicht in bereid te zijn om concessies te doen omwille van de organisatie

Communicatief

Voor het goed kunnen communiceren met uiteenlopende mensen spelen (opnieuw) verwachtingen ten aanzien van het gedrag van anderen een rol. Ook hier helpt het als dat standaard is (evenals bij omgevings sensitiviteit).

Van de burgemeester wordt bovendien verwacht dat hij/zij in staat is om met warmte, gevoel en mededogen te communiceren. Daarbij helpt de empathy-score op usual; immers, het laten zien van eigen emotie geeft ook betrokkenheid weer.

Als er een appel wordt gedaan op moreel leiderschap, wil men juist ook stelling (en duiding) van een burgemeester. Dan kan een hogere score op freedom en authority bij uitstek helpend zijn. Gemiddelden kunnen in dat geval lastig zijn, omdat de scores het mogelijk moeten maken om met directe confrontatie en eenzaamheid te kunnen omgaan.

Ook een sterke interesse in taal komt een burgemeester hierbij van pas.

Bij grote gemeenten zouden deze scores weleens extra belangrijk kunnen worden.

Daadkracht

Wanneer het gaat om het nemen van initiatief zijn snelheid en actie en besluitvorming nodig. Een hoge score op fysieke energie (> 85, daadkracht) en een niet al te hoge score op besluitvorming (< 35) zijn hiervoor indicatoren. Hierbij zal er ook een beroep gedaan worden op authority; soms zal verwacht worden dat burgemeesters de lead nemen, streng zijn. Met name in grote gemeenten of als een burgemeester de leiding krijgt over een breed samengesteld team van stakeholders (bijv. in de regio) zal het appel hierop groter worden. Sowieso is de authority-score erg interessant: elke burgemeester zou in staat moeten zijn om te kunnen variëren in de mate van directiviteit (nog los van hoe hij/zij hier daadwerkelijk op scoort).

Daadkracht betekent ook: kunnen incasseren, kunnen omgaan met eigen kwetsbaarheden en emoties. Daar waar dit eerder geholpen heeft om te begrijpen, moet het nu gebruikt worden om met emotioneel onveilige situaties om te gaan. In dat geval helpt een lagere empathie. Daarom kan het helpen als de burgemeester op empathie-usual niet al te hoog scoort (> 50).

4.5 Handelingsprofiel in vergelijking met BZK-handleiding

Bovenstaand handelingsprofiel komt in grote lijnen overeen met de competenties zoals BZK die hanteert (zie bijlage voor de vergelijking). Die zijn allemaal nog geldig. Wij voegen er echter drie aandachtspunten aan toe:

1. **Taalgevoeligheid.** Dit komt tot uiting in de rol van moreel leider en in de communicatie met de – participerende – samenleving: welsprekendheid, spelen met taal, bruggen kunnen slaan met het woord lijken in toenemende mate belangrijk te zijn. In de Birkman-score wordt dit zichtbaar in de interesse voor taal. Ook overtuigingskracht past hierbij, vooral als er een appel gedaan wordt op moreel leiderschap. Birkman-interessescore: overtuiging.
2. **Jezelf kennen.** Reflectie en persoonlijke ontwikkeling wordt in toenemende mate belangrijk. Stress wordt groter, de omgeving kritischer (en persoonlijker) en de omgeving verandert snel (wat ook een beroep doet op het handelingsrepertoire). Het vraagt van de burgemeester dat hij/zij zichzelf kent, feedback kan ontvangen en een plek kan geven, en zich lerend blijft opstellen. In Birkman-scores betekent dit: je bewust zijn van je stressgedrag en daarmee kunnen omgaan. Zeker extreme scores zijn belangrijk om in de gaten te hebben. Een hoge score op zelfontwikkeling helpt daarbij.
3. **Stevigheid.** Kunnen omgaan met je eigen kwetsbaarheden, tegen een stootje kunnen, maat weten te houden, in staat en bereid zijn om lastige kwesties op de agenda te zetten. Mensen met een hoge challenge-score zijn vaak meer bereid om risico te lopen.

4.6 Birkman-burgemeestersprofiel

De vraag is nu natuurlijk of er een Birkman-burgemeestersprofiel te destilleren is. Daarvoor moeten we allereerst vaststellen dat de omgeving (niet alleen qua opgaven, maar ook qua cultuur) voor de burgemeester het meest belangrijk is. Immers, de omgeving doet een appel op het gedrag van de burgemeester: in welke mate kan de burgemeester zijn/haar natuurlijke (vaak sterke) gedrag vertonen en in welke mate zal hij/zij moeten schakelen? We zien namelijk dat met name de scores op de verwachtingen bepalen of een burgemeester tot zijn/haar recht kan komen. Als de verwachtingen van de burgemeester te weinig overeenkomen met de context raakt hij/zij in de stress, en zal hij/zij improductief stressgedrag vertonen.

Wat betreft interesses (motivatie) kunnen de volgende helpend zijn:

- sociale dienstverlening;
- beïnvloeding;
- taal: scores gewenst boven 75.

Maar ook hier is de situationele context bepalend. Immers, een gemeente met grote bestuurlijke en financiële problemen heeft eerder een burgemeester nodig met een grote belangstelling voor cijfers en in een agrarisch georiënteerde gemeente is outdoor-interesse eerder wenselijk.

Het kunnen variëren in leiderschapsstijl:

- ten minste twee leiderschapsstijlen wenselijk boven 5;
- zelfontwikkeling willen leren via opleiding: 7 en hoger;
- organisatieaanpassing: 7 en hoger;
- sociale aanpassing: 7-10;
- sociaal verantwoordelijk: 5-7;
- werkmotivatie: 7;
- alle verwachtingsscores rond 50;
- verschillen tussen verwachtingen en gedragsscores helpen;
- zo min mogelijk extreme stresscores.

Helpende gedragsscores:

Voor alle scores geldt dat het prettig is als de scores een beetje richting standaard liggen, zodat het gemakkelijker is om te variëren:

- *Sociale energie*: hoge kant van gemiddeld 80-100;
- *Fysieke energie*: hoge kant van gemiddeld 80-100;
- *Emotionele energie*: rond gemiddeld 20-50;
- *Directiviteit*: geen extremen, rond gemiddeld 40-60;
- *Verlegenheid*: laag (25-);
- *Individualiteit*: lage kant kleine gemeenten;
- *Doorzetting*: iets lager dan gemiddeld 40-60;
- *Geen extremen*.



Hoofdstuk 5

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk beschrijven we aanbevelingen ter ondersteuning en voor de ontwikkeling van burgemeesters anno 2018.

5.1 Motivatie en leren

Niet alle gedrag is veranderbaar en gaat moeiteloos. Inhoudelijke werkactiviteiten die in het verlengde van de interesses liggen zijn beter ontwikkelbaar, omdat ze een motivator zijn en betrokkenen er meer energie in willen steken.

Motivatie is de belangrijkste bron om (blijvend) te leren en te ontwikkelen.

De interesses bij de onderzochte groep burgemeesters, en dus de zaken die hen blijven motiveren zijn:

- beïnvloeden (sterk);
- taal (bovengemiddeld);
- sociale dienstverlening (bovengemiddeld).
-

Er is relatief gezien minder belangstelling en dus ook minder motivatie voor:

- cijfers;
- techniek.

Dit betekent dat leerprogramma's het beste gericht kunnen worden op de interessegebieden: communicatie, taal, spreken en maatschappelijke vraagstukken.

Wat betreft de dissatisfiers zien we dat die persoonlijk zijn en er geen algemene trends uit te destilleren zijn.

Dit betekent dat iedere persoon zelf goed zal moeten onderzoeken wat hij of zij nodig heeft, en in staat moet zijn om dit aan te geven.

Aanbevelingen voor de selectie:

De dissatisfiers zijn dermate verschillend op individueel niveau dat er in de selectie specifiek aandacht zou moeten worden besteed aan de *omgevingsverwachtingen*. Vraag de kandidaten naar hun verwachtingen ten aanzien van sfeer, werkcultuur en situationele context en/of wat voor hen de ideale werksituatie is.

Aanbevelingen na de selectie:

Als kandidaten geselecteerd zijn, is het helpend als zij (evt. met behulp van coaching) zicht hebben op hun verwachtingen en behoeften om goed tot hun recht te kunnen komen in de desbetreffende gemeente. Uiteraard is ook de vraag naar interesses (welke aspecten van het ambt zijn voor betrokkene belangrijk en uitdagend?) zeer relevant.

5.2 Omgaan met waardering en status

Zowel mannelijke als vrouwelijke burgemeesters maken zich druk over wat anderen in hun omgeving van hun performance vinden (20% afwijkend t.o.v. de landelijke score, waarbij het voor vrouwen nog iets sterker ligt dan voor mannen).

Het ambt trekt blijkbaar mensen aan die grote behoefte hebben aan erkenning, waardering en soms ook status, wat zich vaak uit in een sterk gevoel voor imagomanagement, waarbij het overigens ook zo kan zijn dat juist mensen die erg gericht zijn op imagomanagement eerder geselecteerd worden. Hoe het ook zij: in het burgemeestersambt lopen relatief meer mensen dan gemiddeld in NL rond met die (innerlijke) behoefte. Het ambt biedt ook veel mogelijkheden voor erkenning en waardering, bijvoorbeeld in de rol van burgervader/-moeder, de status van eerste burger, de erkenning die je alleen al krijgt door er te zijn. Tegelijkertijd kan dit ook een valkuil zijn. Te veel statusgevoeligheid kan ertoe leiden dat burgemeesters zichzelf (te) belangrijk gaan vinden, minder luisteren en meer praten, risico's gaan nemen, fouten bij anderen leggen, feedback nauwelijks meer horen.

In *trainingen en persoonlijke coaching* moet aandacht worden besteed aan de effecten van status en macht voor de persoonsontwikkeling en hoe je jezelf kunt behoeden voor 'deformatie' en stappen in de valkuil van de hoogmoed. Zelfreflectie is belangrijk. Naast inhoudelijke coaches dienen juist ook persoonsgerichte coaches te worden aangeboden. *Intervisie* versterken: het zou goed zijn als alle burgemeesters geregeld deelnemen aan een intervisiegroep.

5.3 Communicatie

Er wordt meer gevraagd om communicatieve vaardigheden zoals luisteren en vragen kunnen stellen. In zijn algemeenheid zit daar in de branche/het metier (het politieke bedrijf) een lastig punt: veel praten – en vooral ook zo overtuigend mogelijk – wordt juist gezien als een kwaliteit. Maar tegelijkertijd is dit iets waarin mensen zich wel kunnen ontwikkelen (in tegenstelling tot een aantal veel dieperliggende persoonlijkheidskenmerken, zoals bijvoorbeeld fysieke energie of gestructureerdheid). Investeren in communiceren is dus effectief; juist ook omdat we zien dat het appel op de morele leider toeneemt, kan een taalvaardige burgemeester het verschil maken. Daarnaast zullen burgemeesters ook verschillende communicatiestijlen moeten beheersen: de ene keer meelevend, luisterend en aandachtig en een andere keer juist stellig, duidelijk en meeslepend. Een burgemeester moet als het ware over de 'autoriteitslijn' (de mate van directiviteit) heen en weer kunnen wandelen.

Opleidingen die het gevoel voor taal verder ontwikkelen (woorden, frames, etc.), maar ook het aanleren van luistervaardigheden, bijv. via mediation of coachingstechnieken, zijn helpend, net als het oefenen met verschillende communicatiestijlen (dus juist ook met de stijl die minder bij je past).

5.4 Aanvullende aanbeveling

Als onderzoekers/docenten hebben wij veel praktijkervaring opgedaan met de opleiding en begeleiding van (startende) burgemeesters. Die ervaring maakt dat we bij het opstellen van deze aanbevelingen ons grote zorgen maken over de eventuele implementatie-(on)mogelijkheden. Door de doelgroep (alle burgemeesters) wordt ons al jarenlang bezworen dat het werkgeverschap niet uitblinkt door veel *zorgzaamheid* gedurende de voorbereiding op het ambt, bij de uitvoering ervan (men name bij de start) en al helemaal niet na afloop van ambtsbeëindigingen ten gevolge van conflictsituaties.

Als werkgever wordt daarbij ultimo de minister van BZK gezien en in het verlengde daarvan de verschillende (kabinetten van) de Commissaris van de Koning.

Mochten onze aanbevelingen zoals genoemd onder 5.1 tot en met 5.3 leiden tot te nemen initiatieven, dan pleiten wij eveneens en gelijktijdig voor aandacht voor dat meer contextuele facet van gewenste activiteiten: inwerktrainingen, coaching on the job in de eerste zes maanden, supervisie en intervisie gedurende de uitoefening van het ambt en persoonlijke begeleiding bij – ongewenste – beëindiging van het ambt.

Bijlage

In de Handreiking BZK worden vijf condities beschreven:

Handreiking BZK Conditie	Relatie met ontwikkelingen	Relatie met opgavenprofiel
Integer	Hoeder bestuurlijke integriteit	(Contextueel) leiderschap. Heeft relatie met moreel leiderschap, persoonlijk leiderschap
Herkenbaar	Netwerksamenleving, focus op de eigen omgeving	Contextueel leiderschap
Onafhankelijk	Democratic leader, bestuurlijke ontwikkelingen	Daadkracht en communicatie
Verbindend	Netwerksamenleving, versnipperde politieke context	Communicatie
Stressbestendig	Veiligheid, bestuurlijke ontwikkelingen, toegenomen kwetsbaarheid	Daadkracht en persoonlijk leiderschap

Dertien bestuursvaardigheden:

Handreiking BZK Bestuursvaardigheden	Relatie met opgavenprofiel
Betrokken	Communicatie, omgevings sensitiviteit
Omgevingsbewust	Omgevings sensitiviteit
Daadkrachtig	Daadkracht
Besluitvaardig	Daadkracht
Doelgericht	Daadkracht
Vasthoudend	Daadkracht
Communicatief	Communicatie
Bestuurlijk sensitief	Bestuurlijk sensitief
Organisatiegevoelig	Omgevings sensitiviteit
Coachend	Communicatie
Onderhandelingsvaardig	Daadkracht, omgevings sensitiviteit
Analytisch	Omgevings sensitiviteit
Deskundig	Omgevings sensitiviteit (zie ook bestuurlijke ontwikkelingen decentralisatie)