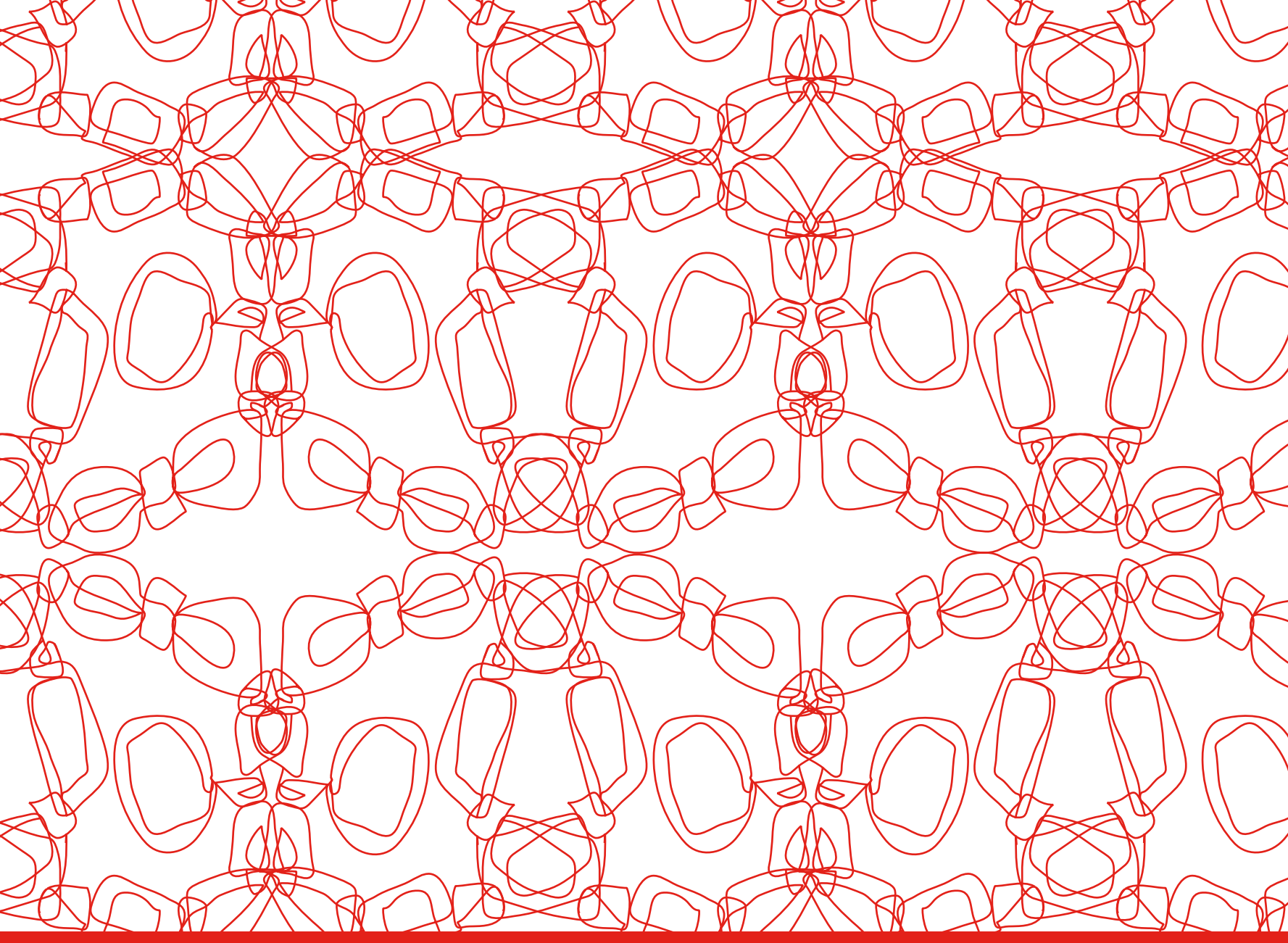
DE MAGIE VAN HET AMBT

BEELDEN VAN BURGEMEESTERS

De Beuk Organisatieadvies



DE MAGIE VAN HET AMBT

BEELDEN VAN BURGEMEESTERS

André Mooij
Annemiek Meinen
Ina van Diepen
Dorien de Wit

DE BEUK
organisatieadvies

VOORWOORD

Er bestaat geen vooropleiding om burgemeester te worden. En als je eenmaal burgemeester bent, is er geen leer-werkprogramma. Vanaf het moment van benoeming rusten alle verantwoordelijkheden ten volle op je schouders. Bovendien brengt de onafhankelijke positie van de burgemeester met zich mee dat die benoeming vrijwel zonder uitzondering in een andere gemeente is. Een nieuwe functie in een nieuw landschap.

Tegen zo'n achtergrond biedt het Nederlands Genootschap van Burgemeesters al vele jaren Het Initiatief aan nieuw benoemde burgemeesters aan. Een mooi introductieprogramma, verzorgd door De Beuk, dat de deelnemers langs de vele speelvelden van de burgemeestersfunctie voert. De veiligheidsportefeuille, het contact met de media, de relatie met de griffier en de secretaris, de integriteit en zo zijn er nog wel meer terreinen op te noemen die men in het programma van Het Initiatief bespreekt. Heel belangrijk daarin is dat de deelnemende burgemeesters hun eerste ervaringen met elkaar delen in een vertrouwde en vertrouwelijke omgeving. Wat je collega is overkomen, kan jou immers morgen gebeuren. En de bagage die je collega-deelnemers uit hun vorige functies meenemen, kan ook heel waardevol zijn.

Soms is er wel eens een burgemeester die denkt dat hij Het Initiatief niet nodig heeft, omdat hij - naar eigen zeggen - al over veel bestuurlijke ervaring beschikt. Stiekem denk ik dan dat dat een uiting is van iemand die Het Initiatief juist extra hard nodig heeft. Maar ik verpak dat altijd in mijn reactie dat de collega-burgemeesters erg veel profijt van de expertise van betrokkene zouden kunnen hebben en dat ik hoop dat ik alsnog een aanmelding mag ontvangen. Want daar is het Genootschap ook voor;
om de bestuurlijke expertise in de beroepsgroep te borgen.

Met het verschijnen van De magie van het ambt zit Het Initiatief erop voor André Mooij. Namens het Genootschap dank ik hem voor zijn inzet, betrokkenheid en deskundigheid. In al die jaren dat hij met zijn Beuk-collega's - voornamelijk Ron Rutherglen - de begeleiding heeft verzorgd, is het een zeer waardevol programma voor de burgemeesters geworden. De politieke ambtsdragers mogen daar jaloers op zijn.

Ruud van Bennekom
Directeur Nederlands Genootschap van Burgemeesters

INHOUD

VOORWOORD 5

HET INITIATIEF 8

Baas van de gemeente 12

- MIRANDA DE VRIES
  Moet er ontruimd worden? Ik ben degene die ja of nee zegt 19
- HELEEN VAN RIJNBACH
  Mensen waarschuwen weleens:
  “Ze weten wel waar u woont, hoor” 21
- HENK AALDERINK
  Ik ben meer verbinder dan ‘aan de macht’ 22

Koningin en sheriff 24

- RINUS MICHELS
  Tussen helpen en handhaven: “Had ik meer kunnen doen?” 29
- MARJOLEIN VAN DER MEER MOHR
  Burgermoeder en organisator, ik handelde vanuit mijn gevoel 30
- ELS BOOT
  Benaderbaar ben ik van nature, de statuskant ligt me wat minder 32
- ANTOIN SCHOLTEN
  Het helpt om samen te zijn, om er als burgemeester bij te zijn 33

Integriteit 34

- REG VAN LOO
  Ik moet een soort opperhoofd integriteit zijn 38
- BERRY LINK
  Integriteit kan en mag geen kosten/batenanalyse zijn 39
- TJERK BRUINSMA
  Onze declaraties staan op internet om elke schijn te voorkomen 40

VROUWELIJKE BURGEMEESTERS 42

Glazen huis 46

- PETRA DASSEN
  24/7 burgemeester, verder ben ik net zo burger en mens
  als ieder ander 52
- MIRJAM SALET
  Een pelgrimspad kan ik toch niet op naaldhakken lopen 53

Schakelen tussen rollen 54

- HANS MARTIJN OSTENDORP
  Het burgemeesterschap is geen rol die ik aanneem 59
- JETTY EUGSTER
  Ik ben meer Juliana dan Beatrix 60
- MARGA WAANDERS
  Ik was burgermoeder, maar ook woordvoerder,
  spil in de nazorg en getuige 61
- PETER TANGE
  Altijd burgemeester, als ik werk, boodschappen doe,
  met mijn kleinkinderen speel 62

Favoriete foto's 64

TERUGBLIK MET ANDRÉ MOOIJ 76

COLOFON 80

HET INITIATIEF

Gesprek met André Mooij, Ron Rutherglen en Annemiek Meinen, Beukadviseurs en begeleiders van Het Initiatief.

Alle nieuwe burgemeesters krijgen een bericht van de minister van BZK die hen aanbeveelt om Het Initiatief te volgen. Het Genootschap van Burgemeesters stelt deelname aan Het Initiatief als voorwaarde om mee te doen aan andere cursussen van het Genootschap.

25 Jaar geleden kreeg De Beuk het verzoek burgemeesters te begeleiden die in de problemen waren gekomen. Werkend met hen bleek dat de problemen zich al in een vroeg stadium van hun burgemeestersambt aankondigden. Een van de lessen toen: Als het mis gaat, gaat het mis in het begin. Uit deze conclusie ontstond Het Initiatief (INI), met als opzet vermijdbare fouten te voorkomen en een steunpilaar te bieden voor de burgemeesters. “Een burgemeester heeft een motorfunctie, zowel in relatie tot de politiek als tot de ambtenaren en de burgers. En die motor moet je regelmatig bijtanken”, gaf destijds burgemeester Houben van Maastricht als motivatie voor Het Initiatief. Hij was een van de initiatiefnemers en lid van de stuurgroep voor de pilotfase.

JE SOLLICITEERT NAAR EEN BAAN MAAR JE KRIJGT EEN AMBT

André Mooij: “Burgemeesters zijn allemaal onzeker bij hun start in het ambt. Het is voor iedereen een bijzondere positie. Je solliciteert naar een baan, maar je krijgt een ambt. In die situatie wordt de status die je ten deel valt, je vluchtheuvel. Daar verander je van als persoon. Als je niet oppast, leidt dat tot deformatie.” Ron Rutherglen: “Dat was van het begin af aan de clou van Het Initiatief: de waan van de dag en de machtsafstand leiden tot vallende burgemeesters. INI voorkomt dat men in dat frame terecht komt, door persoonlijke feedback te leveren, door een platform voor horizontaal leren te bieden, een forum voor het delen van de eenzaamheid.” Zoals burgemeester Tjerk Bruinsma zegt, die al jaren geleden deelnam: “Eerlijke feedback moet je zelf organiseren. Het Initiatief was het begin daarvan: het ‘klasje’ werkte ook als intervisiegroep.’ Deelnemers aan INI herkennen zich in de waarneming van een inmiddels ervaren burgemeester: “Je komt uit het niets in een gemeente die je niet kent. Je bent een vreemde voor iedereen, en je moet meteen trots op je gemeente uitstralen, en een boegbeeld zijn. Vanuit die kwetsbare en eenzame positie start je in het ambt.”

MEER EEN JAARCLUB DAN EEN KLASJE

INI is een leergang van vier blokken, een werkplaats, een ontmoetingsplek. Burgemeesters spreken zelf over ‘het burgemeestersklasje’. De reputatie van INI snelt aan de start vooruit: nieuwe deelnemers kijken ernaar uit, komen met het idee ‘dit wordt leuk’. INI is geen cursus, ook al worden concrete vaardigheden geoefend en staan er inspirerende sprekers en theoretische verdieping op het programma. Annemiek Meinen: “INI is een plaats om te reflecteren op het ambt, op je rol en vooral op wat dat ambt met jou als persoon doet.” In Het Initiatief ligt de nadruk op intervisie. Dus ook op zelfwerkzaamheid. De deelnemers maken het met elkaar. De onderwerpen van het derde en vierde blok worden door de deelnemers zelf aangedragen. De Beuk zoekt dan een interessante gast in overleg met de deelnemers en bedenkt een mooi programma. Vaste prik is het gesprek over de risico’s van het vak, het omgaan met de pers, de rol van de burgemeester bij een crisis en ieders stijl- en rolontwikkeling. Daarnaast komen vaak thema’s als integriteit, gemeentelijke samenwerking en omgaan met de raad aan de orde.

De klasjes ontwikkelen zich vaak tot jaarclub: burgemeesters vinden er vrienden en raadgevers die ze kunnen bellen in lastige situaties. Vaak blijven ze elkaar ontmoeten en benutten; de verwantschap die ontstaat tijdens INI, werkt vaak lang door in jaarlijkse terugkomdagen en tussentijds contact. Want de eenzaamheid, of alleenheid, die bij het ambt hoort, verdwijnt nooit helemaal, goede relaties met secretarissen en griffiers ten spijt. Burgemeester Marga Waanders: “In mijn begintijd heb ik regelmatig mijn coach geraadpleegd en ik heb ook aan Het Initiatief meegedaan. Het was heel waardevol om met ‘lotgenoten’ intensief je ervaringen te kunnen bespreken. Ook nu komt onze groep nog zo’n twee keer per jaar bij elkaar. Dan is het leuk om elkaar weer te zien en waardevol om te horen hoe anderen met bepaalde zaken omgaan. Je zit allemaal in die unieke positie, het is prettig om dat te kunnen delen.”

Door de jaren heen is het accent van INI verschoven. In de beginjaren lag meer dan nu de nadruk op inhoudelijke thema’s. De interviews, die van te voren met deelnemers worden gehouden, gingen vooral over de behoefte aan inhoudelijke ondersteuning. De inhoudelijke lijn van het programma is echter - ondanks alle veranderingen in het ambt en in de samenleving - niet rigoureus veranderd. Oude thema’s die niet meer prominent op het programma staan, maar op een of andere manier nog altijd aandacht krijgen, zijn de relatie met de gemeentesecretaris en het imago van de burgemeester. In de loop der jaren kwamen onderwerpen als integriteit, persoonlijk leiderschap en de verbindende rol van de burgemeester op de agenda. Sommige thema’s kwamen en gingen, afhankelijk van een hype of nieuwe ontwikkeling. Voorbeelden daarvan zijn leidinggeven aan grote projecten, het imago van de gemeente en interactieve beleidsvorming.

BIJZONDER PROCES MET VERTROUWEN EN OPENHEID

In de INI-groepen van nu gaat het allang niet meer alleen om het wat, maar vooral om de vraag hoe burgemeesters in hun ambt zitten. Al in de interviews die De Beuk vooraf met alle deelnemers aan INI voert, staat die vraag centraal.

Ron Rutherglen: “Wij investeren actief in groepsvorming. We starten het programma met een dubbele kennismakingsronde waarin ze elkaar meteen leren kennen. En tonen waar nodig voorbeeldgedrag in het leren luisteren en waarderen van elkaar.” Als de deelnemers binnenkomen is het soms nodig even tegengas te bieden aan gewoontegedrag: over elkaar heen vallen in discussies, een kakafonie van ego’s, nauwelijks naar elkaar luisteren. André Mooij: “Meestal is het zelfreinigend vermogen van de groep goed. Dominant gedrag van één figuur leidt niet tot meer status, wordt niet beloond door de groep. De kring is soms geneigd om meer te zenden dan naar elkaar te luisteren. Wij zorgen er dan voor dat iedereen de ruimte krijgt.”

Met intervisiemethoden wordt een balans tot stand gebracht tussen scherpe inhoud en een bijzonder proces met vertrouwen en openheid. De focus op iemands vraag of probleem is tegelijk onderdeel van het groepsproces. De keuze voor de juiste casus (die spannend is en gelaagdheid heeft) leidt ertoe dat de groep meestal snel de diepte in gaat.

Als er extra inhoudelijke expertise gewenst is, dan levert De Beuk die zelf

(bijvoorbeeld rond integriteit, samenwerking, communicatie). Soms worden er andere inhoudelijke deskundigen bij gehaald. “Maar niet teveel, want het verstoort ook het groepsproces als zo’n expert vooral ‘op zenden staat’. Onze rol is dan weer te bewaken dat interactiviteit op inhoud in stand blijft”, aldus Annemiek Meinen.

Hoe de rollen in de deelnemersgroep verdeeld zijn, maakt veel uit voor een effectief groepsproces. Het werken met teamrollen biedt inzicht in rollen die de deelnemers in hun eigen college van B & W nemen. Toepassing van de teamrollenmethodiek laat zien hoe belangrijk het is dat in elk team minstens één iemand kan relativeren. In een groep burgemeesters is de rol van regisseur meestal goed bezet: een natuurlijke positie voor een burgemeester, die hij of zij soms moeilijk afschudt in een andere setting. En tegelijkertijd, soms, in INI, juist graag aflegt, vanuit de behoefte een heel andere rol te kunnen nemen. Wat in elk team veel verschil maakt, is of de teamrol van de verzorger wordt ingenomen. Als dat in de INI-groepen niet zo is, ervaren de Beukadviseurs dat zij harder moeten werken om de groep effectief te laten zijn. Ron Rutherglen: “Ons werk is toveren om de vertrouwenssfeer te creëren. Bij machtsafstand en deformatie zijn vrouwen in de groep vaker de dragers van dit toverwerk.” André Mooij: “Daar staat tegenover dat vrouwen zich vaker ergeren aan elkaar: om hoe zakelijk de één doet, of hoe de ander haar vrouw-zijn in de strijd gooit.”

De werkwijze in Het Initiatief is actief: opdrachten in duo’s, goed gemixte subgroepen, aan concrete cases doorwerken in kleine groepjes. Al die interactiviteit is onderdeel van het succes en de waardering. Burgemeesters vinden het leuk en prettig met elkaar. Het draagt sterk bij aan de omslag van eenlingen naar eigenaarschap van de groep. De groepsgrootte moet dan ook bij voorkeur niet groter zijn dan 14 mensen. Ook de wandelgangen maken deel uit van de succesformule.

In 1991 vertelde een burgemeester in Binnenlands Bestuur: “Ik vind het heel opvallend dat de cursisten vanaf het moment van binnenkomst tot het moment van weggaan, voortdurend van alles en nog wat aan het overleggen zijn. Soms in het verlengde van de cursusonderwerpen maar merendeels over vragen als ‘wat doe jij met de ambtswoning’, ‘heb jij je voorganger opgezocht’, ‘hoe doe jij het met je ambtenaren’.” Twintig jaar later wordt de waarde van deze wandelgangen nog steeds om precies dezelfde redenen zo erkend. Daarom is INI meer dan praten in een zaaltje, het is ook samen dineren, samen wandelen, doorpraten bij de bar.

De centrale vraag in de opzet, uitvoering en doorwerking van Het Initiatief is volgens André Mooij: Hoe kun je jezelf zijn als burgemeester? “Houd jezelf goed in de gaten, je zit in een gebied waar je snel deformeert. Het ambt is nectar en gif tegelijk.” Voor Ron Rutherglen is één van zijn boodschappen aan de burgemeesters: “You can’t please all of the people all of the time, make choices.” En Annemiek Meinen, opvolgster van André Mooij in INI, vindt het van groot belang dat burgemeesters Het Initiatief ervaren als een vrijplaats. “Ze komen vaak gestrest binnen, en in INI kunnen ze even zijn: er is ruimte en veiligheid en vrijheid.”

BIJSCHOLING

Burgemeester en wethouder gaan nu ook op cursus

Burgemeester G. Faber: heel verhelderend te leren hoe je met rollen kunt omgaan
(Foto: Ter Haar)

BB Management NR 4/14.6.1991

“ Er bestaat een bepaald beeld over hoe en wat een burgemeester doet,” zegt ze. Dat beeld wordt sterk bepaald door de gemeente waarin je terecht komt. Je kunt zelf iets belangrijk vinden, maar dat hoeft nog niet in de bestuurscultuur van die gemeente te passen. De rollen zijn niet alleen heel verschillend maar soms ook conflictueus. Bemiddelaar willen zijn en tegelijkertijd stuwende kracht in het gemeentebestuur kunnen elkaar bijten. Ik vond het heel verhelderend, om in die cursus van elkaar te horen hoe iedereen met die rollen omgaat, verschillende accenten legt en hoe je zelf een eigen cultuur kunt maken.”

Uit: Binnenlands Bestuur Management, juni 1991

Baas van de gemeente

Veel mensen zien de burgemeester als de baas van de gemeente. De formele macht van de burgemeester is echter beperkt. Burgemeesters moeten hun gezag als ‘baas’ in de praktijk verwerven. Als voorzitter van de raad, in het college, in relatie met de ambtelijke organisatie en als burgemeester voor alle inwoners.

Het verwerven van het juiste gezag is een subtiel proces. Het helpt daarbij dat de burgemeester statusmacht heeft: ‘baas van de gemeente’. Nieuwe burgemeesters (veelal oud-wethouders) worden verrast door de impact van die statusmacht. Vaak is de eerste reflex om die macht te nivelleren. In onze egalitaire cultuur voelt het ongemakkelijk om op basis van status invloed uit te oefenen. Maar als burgemeester merk je al snel dat er ook grote voordelen zitten aan de invloed die je zomaar in de schoot geworpen krijgt. Nieuwe burgemeesters moeten daar bijna vanaf de eerste dag van hun aantreden een gedragslijn voor ontwikkelen. Als je te veel nivelleert, verlies je je doorzettingsmacht op momenten dat het er echt toe doet. Als je te veel macht naar je toetrekt, wordt de afstand tussen jou en je omgeving te groot.

Van statusmacht naar gezag

Een burgemeester krijgt statusmacht vanzelf en heeft die ook nodig. Maar met macht moet je goed om kunnen gaan. Macht kan leiden tot machtverslaving. Mensen hebben de neiging om macht die ze eenmaal hebben, te willen behouden en vergroten. Uit breinonderzoek blijkt dat macht echt ook ‘lekker’ is, doordat er dopamine wordt aangemaakt. Macht kan leiden tot arrogant en egocentrisch gedrag. Dan is het vaak wel gedaan met het gezag.

En gezag is wat een burgemeester nodig heeft om baas van de gemeente te kunnen zijn. Gezag is een relationeel begrip: of je gezag hebt, bepaalt de ander. Gezag kun je niet afdwingen, maar krijg je toegeschreven vanwege je functie (de formele macht) en je competentie, maar ook vanwege je persoon (charisma/communicatieve vaardigheden).
Om als burgemeester overeind te blijven - en om ook van je mooie ambt te genieten - moet je vanaf de eerste dag werken aan het ontwikkelen van je gezag.
Daar sta je als burgemeester, althans binnen de organisatie, alleen voor. Niemand neemt in de gemeente een vergelijkbare positie in en kan als voorbeeld dienen. Binnen Het Initiatief vind je wel collega’s met wie je dit soort lastige kwesties kunt delen binnen en buiten de groep. Dat wordt door veel beginnende burgemeesters als heel prettig ervaren.

De speelvelden waarbinnen je als burgemeester opereert, vragen verschillende manieren van omgaan met die spanning tussen macht en gezag.

In de raad

In het politieke speelveld is dat misschien nog wel het meest lastige. De verhouding van de raad met de burgemeester lijkt soms op die van een puber met zijn ouders. Als er rust is in de raad, is weinig sturing nodig en aanvaardt men de autoriteit van de burgemeester als voorzitter gemakkelijk. Als er sprake is van ‘Sturm und Drang’ en de coalitie en oppositie er niet in slagen op een vruchtbare manier met de onderlinge verschillen om te gaan, komt ook de burgemeester onder vuur te liggen. Die bevindt zich dan in een nogal paradoxale situatie. Aan de ene kant

is er de roep om ingrijpen door de burgemeester. Aan de andere kant is de raad erop gespitst uit te vinden of de burgemeester als lid van het college partij kiest voor de coalitie dan wel als voorzitter van de raad juist kiest voor de oppositie. In zulke omstandigheden is de politieke onafhankelijkheid van de burgemeester een groot goed en vraagt ingrijpen strategisch inzicht en vooral ook wijsheid.

In het college

De positionering binnen het college is soms ook spannend. Dat geldt zeker voor nieuwe burgemeesters. Zij stappen in een rijdende trein waar de stoelen in de coupé op één na al bezet zijn. Wie zijn de haantjes, wie de volgers? Wie zoekt jouw steun en wie juist de strijd? Zijn er geheimen? Of is het een aangenaam harmonisch gezelschap waarbinnen het in de flow van de gezamenlijkheid goed toeven is? Aftasten, op je handen zitten, maar dat weer niet te lang, is waarschijnlijk de beste strategie.

Als het goed gaat, is het college de thuisbasis van waaruit je kunt opereren. Maar bij de samenstelling van het nieuwe college na de verkiezingen sta je als burgemeester vooralsnog langs de zijlijn en is je formele invloed gering. Je kunt geluk hebben en vooruitkijken naar vier jaar prettige samenwerking of pech hebben en voorzitter worden van een vechtcollege waarin winnen belangrijker is dan het ontwikkelen van goed beleid. Dat heeft met karakterverschillen te maken maar dikwijls ook met grensincidenten tussen de portefeuilles. Als de macht in het college schaars is, doordat er als gevolg van een politiek compromis te veel wethouders zijn, begint de samenwerking al snel te schuren. Steeds meer burgemeesters proberen daarom invloed te krijgen op de samenstelling van het nieuwe college. Soms openlijk, door een soort pamfletachtige notitie te schrijven over de uitdagingen voor de komende collegeperiode. Soms wat meer masserend op de achtergrond, door aan fractievoorzitters suggesties te geven over mogelijke (of onmogelijke) kandidaten voor de wethoudersposities.

Het gezag dat je als burgemeester ontwikkeld hebt, is bepalend voor je rol in het college. Maar ook daar is ‘psychologische wijsheid’ onontbeerlijk. Liever geen knopen doorhakken als je ze ook kunt ontrafelen. Ruimte gunnen aan de ego’s van de wethouders en zorgen dat ze elkaar ook de successen gunnen. Het team coachen, maar ook deelnemer blijven. Zorgen voor heldere besluitvorming, maar politiek op de achtergrond blijven. Masseren in plaats van duwen en trekken. En soms - maar met mate - het gezag van de burgemeester inzetten in dossiers van een wethouder, om even door te kunnen pakken. Zo kun je bij extern optreden echt je gezag inzetten bij heel complexe samenwerking tussen gemeente en andere partijen. Dat kan helpen als de klus net te lastig is voor de wethouders en het gezag van de burgemeester een extra duwtje geeft. Dan is het wel weer de kunst om je tijdig terug te trekken en de vloer (= de eer) te laten aan de portefeuillehouder. Want wat je als burgemeester aan de buitenkant doet, wordt ook superkritisch gevolgd aan de binnenkant; je moet weten waar de grenzen liggen.

In de ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie is het derde speelveld. Als burgemeester ben je daarbij sterk afhankelijk van de kwaliteit van en je relatie met de gemeentesecretaris. Voor de meeste burgemeesters is de secretaris hun natuurlijke bondgenoot. De collega die het meest nabij is en met wie ze hun zorgen kunnen delen. Een collega ook die als een van de weinigen binnen het gemeentehuis feedback kan geven. Maar wanneer de burgemeester P&O in de portefeuille heeft en er vanuit de raad kritiek op de ambtelijke organisatie is, kan die relatie onder druk komen te staan. Als burgemeester kun je je maar beter vanuit je P&O-portefeuille tot de hoofdlijnen beperken en je niet al te veel met de organisatie bemoeien. Dat is het domein van de secretaris. Maar wat doe je als de secretaris niet goed functioneert of misschien heel andere inzichten heeft over het managen van de organisatie? Hoe lang blijf je als burgemeester op je handen zitten? Wat doe je als er geen verbetering komt en kritiek van de raad of het college blijft aanhouden? Kies je er dan voor om je natuurlijke partner te ontslaan met alle emotionele en financiële kosten die daar het gevolg van kunnen zijn?
In de Initiatiefgroepen is de relatie met de secretaris een vaak gekozen gesprekstheme. We hebben de indruk dat de laatste jaren sneller wordt gekozen voor het ontslag van de secretaris dan voor lang zoeken naar een werkbaar compromis.

In de lokale samenleving

Het vierde speelveld waarbinnen de burgemeester functioneert is de samenleving: de burgers, de ondernemers, de maatschappelijke organisaties. Een divers gezelschap met verschillende beelden over de macht en invloed van de burgemeester. Nog steeds speelt de ‘magie van het ambt’ een belangrijke rol. De burgemeester is een symbool. De burgemeester wordt gezien als het oliemannetje dat dingen voor elkaar kan krijgen die niemand anders kan. Als de burgemeester de lokale ondernemers uitnodigt voor een ontbijtsessie om 8 uur, dan komt men. Als de wethouder dat doet, is het nog maar de vraag wie er verschijnt.

Rollen en verantwoordelijkheid

De burgemeester is burgervader of burgermoeder bij wie je troost kunt vinden bij een ramp of soms zelfs bij persoonlijk leed. Maar ook de sheriff die je beschermt of aanpakt, de handhaver van de spelregels. De magie van het ambt brengt met zich mee dat voor veel mensen die tegenstelling tussen ‘begripvolle trooster’ en ‘strenge handhaver’ toch acceptabel is. Omdat de burgemeester boven de partijen staat en geen eigen politieke doelen heeft, ontstaat er eerder begrip voor de maatregelen die genomen moeten worden. Dat geldt natuurlijk niet altijd. Er zijn helaas nogal wat voorbeelden waarin een burgemeester vanwege de handhavingsrol te maken kreeg met bedreigingen en zelfs aanslagen.

De burgemeester wordt door de inwoners ook gezien als bemiddelaar, die bij elkaar brengt wat niet te verbinden is. Die vóór alles het belang bewaakt van de gemeente als zodanig en liefst ook van groepen of individuen. Maar als er iets

misgaat, wordt de burgemeester ‘de kop van Jut’ en wordt het symbool tegen wie je je moet verzetten.

In crisissituaties is de burgemeester echt de baas en voor zover de crisis zich binnen de eigen gemeente afspeelt, echt de opperbevelhebber. Hoewel een burgemeester daarin wordt bijgestaan door een aantal (meestal) deskundige adviseurs, is hij of zij de persoon die de knopen doorhakt en de eindverantwoordelijkheid heeft.
Vaak gaat het goed en ontvangt de burgemeester complimenten van de politiek en de bevolking, maar als het mis gaat, kan de positie van de burgemeester ernstig geschaad worden. De ramp in Moerdijk en ‘het feestje’ in Haren zijn daar recente voorbeelden van.

Eerlijke feedback lastig?

De burgemeester wordt meestal zeer gewaardeerd en soms verguisd. In een vaak nogal eenzame positie. Wat doet dat met je persoonlijkheid? Hoe blijf je met beide benen op de grond? Van wie krijg je eerlijke feedback? Dat regelt niemand voor je. Ook hier weer een paradox: je vraagt om eerlijke kritiek, maar zodra je aan de ander laat merken dat dat je raakt, volgt nuancering. Het vraagt moed en persoonlijkheid om de ander de veiligheid te bieden om de voor jou soms pijnlijke kritiek te verwoorden en daar zelf voor open te blijven staan. Het stelt ook hoge eisen aan de persoon die de feedback geeft: nabijheid, moed, een goed analyserend vermogen en geen gevoeligheid voor ‘statusbesmetting’.
Binnen de gemeente zijn er maar weinig mensen die aan die eisen kunnen voldoen. De burgemeesters noemen zelf meestal de secretaris en de communicatieadviseur. Daarnaast is het van belang om regelmatig feedback te vragen aan enkele betrokken buitenstaanders. Burgemeesters wijzen vaak hun partner aan als degene met de beste feedback om gewoon te blijven.

PETER TANGE

burgemeester Wormerland

In andere beroepen moet je vertrouwen opbouwen door wat je doet en hoe je bent. Als burgemeester begin je met krediet en kun je dat eventueel verspelen.
Baas van de gemeente ben ik natuurlijk niet, maar dat is toch bij veel mensen het beeld. Je hebt een voorbeeldrol, je kunt mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden en je moet ervoor zorgen dat alle partijen gehoord worden. De uitbreiding van bevoegdheden waar burgemeesters nu mee te maken hebben, kan wringen met dit soort taken, die je uitvoert op basis van gezag en vertrouwen. Dat vind ik zonde. Als ik meer sheriff word, lever ik de taak van mediator en gezaghebbende in: dan sta ik niet meer boven de partijen maar ben ik de handhaver, degene die de boete uitdeelt.
Ik heb, zeker bij de start van een nieuwe periode, als rol om van het college een team te maken. Er bestaan geen wethoudersbesluiten maar alleen collegebesluiten, en die dragen we samen uit. Als ik minder enthousiast ben over een besluit, dan is dat geen issue. De wethouders zijn gekozen en ik ben benoemd: het zwaartepunt moet bij de gekozen bestuurders liggen. Ik vind dat je opvattingen en kennis moet kunnen delen, meedenken, gesprekspartner zijn op gelijkwaardig niveau, maar als het op besluiten aankomt, moet ik accepteren dat we een raad hebben en wethouders. Behalve als het gaat om OOV natuurlijk, daar kan ik zelf over beslissen.

MARGA WAANDERS

burgemeester Dongeradeel

Je hebt natuurlijk formele bevoegdheden, maar die zou ik niet in ‘macht’ vertalen. Als je de functie van baas-van-de-gemeente goed invult en je zet die bevoegdheden op de juiste manier in, dan kun je gezag opbouwen. Daarmee moet je bij OOV optreden, bijvoorbeeld als het gaat om een tijdelijke sluiting van een horecagelegenheid waar de veiligheid onvoldoende gewaarborgd is, of om gebiedsverboden voor mensen die te vaak hun boekje te buiten zijn gegaan.
Geen enkel gezag is tegenwoordig vanzelfsprekend, ook niet voor docenten, artsen en politie. Dat is niet per se erg: je moet het ook verdienen - door je in te leven, goed te luisteren en rekening te houden met de ander. En een voorwaarde voor gezag en behoud van gezag is oprechtheid.
Ik functioneer nu veel meer boven de partijen dan in mijn tijd als wethouder en dat is een bevrijding! Aan politieke spelletjes beleefde ik nooit zoveel lol. Vooral in de lokale politiek staat het verharden van standpunten of partijpolitieke dogma’s soms een goede oplossing in de weg. Nu ben ik verlost van de dwang zodanig politiek te manoeuvreren dat de relatie met de achterban goed blijft en je eigen bewegingsruimte groot genoeg is. Wel weet ik hoe het politieke circuit werkt en kan ik die kennis en ervaring toepassen zonder zelf mee te hoeven doen.

BERRY LINK

burgemeester Schinnen

Burgers zien de burgemeester misschien als baas van de gemeente, maar de burgemeestersmacht is zeer betrekkelijk.
Als voorzitter van raad en college ben je toch vooral gericht op harmonieuze samenwerking om gezamenlijk resultaat te halen. Ik vind het belangrijk om wethouders te laten schitteren. Openingen gebeuren in principe door de portefeuillehouder; ik hoef niet overal met mijn neus vooraan te staan. Maar ik merk wel dat mensen het vaak pas echt vinden als de burgemeester aanwezig is.

Het is niet vanzelfsprekend om eerlijke feedback te krijgen. Om grapjes van de burgemeester lacht iedereen. Ik heb een groepje geformeerd met de griffier, de gemeentesecretaris, de HRM-adviseur en de integriteitcoördinator om mij te spiegelen. Immers, het ultieme doel van de bestuurder om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, is onwenselijk. Wie ziet er dan nog wat er in de achterhoede gebeurt? Wie heeft er een standpunt waardoor een blinde vlek duidelijk wordt? Wie slaat er alarm als er links van de weg een bord ‘afgrond’ staat? Alleen maar gelijkgestemde neuzen denderen als een kudde bizons door en voor je het weet, hol je

met z'n allen regelrecht het ravijn in. Daarom vind ik tegendraadse geluiden zinvol. Ik overleg regelmatig met mijn 'feedbackers' of we nog op het goede spoor zitten en ook kunnen we individueel sparren. Iemand door dik en dun steunen kun je alleen door kritisch te zijn, de ander te corrigeren op meningen en denkpatronen en af en toe te roepen: "Houd daar eens mee op!"

RINUS MICHELS

burgemeester Winsum

Voor situaties waarin je je gezag moet laten gelden, is het belangrijk vooraf de kaders vast te stellen en uit te leggen waarom die spelregels gelden.
Dat geldt ook bij een relatief klein evenement, zoals voor een lokale variant op het Glazen Huis dat dit jaar in onze gemeente werd georganiseerd. Daarvoor stelden we een draaiboek op met onder meer openingstijden, drankgebruik, aantal decibellen en (verkeers)veiligheid.
Wanneer je van tevoren de grenzen duidelijk maakt, met de argumenten erbij, accepteren mensen de kaders makkelijker. Vertellen waar je op controleert en wat de sancties zijn, voorkomt dat je plotseling maatregelen moet nemen. Dergelijke acute maatregelen treffen is vaak wat tegenstand oproept. Daarna wel consequent blijven handhaven is belangrijk.

TJERK BRUINSMA

burgemeester Vlaardingen

In het college probeer ik echt als laatste mijn 'macht' in te zetten. Ik houd mijn helikopterview en probeer ook vanuit het perspectief van burgers naar zaken te kijken.
Als ik denk: "Dat lijkt me toch niet verstandig, dat wordt een heel vervelend debat, dat gaat vast niet goed in de raad", dan bespreek ik het. Vaak kom je er door discussie dan samen wel uit. Wat ook helpt: een collegevergadering bereid ik met de gemeentesecretaris en griffier een uur van tevoren voor. We bekijken waar mogelijk problemen liggen en waarin we elkaar eventueel kunnen helpen.
Dat binnen de gemeente in feite niemand mijn gelijke is, ervaar ik zelf niet echt, maar ik realiseer me door het gedrag van anderen dat het toch zo is. Op de Dag van de Dialoog eten in de stad zo'n 400 mensen bij elkaar. Wij deden thuis ook mee: we hadden voor 15 mensen gekookt. Vijf daarvan kwamen niet. Dat bleken mensen met een andere achtergrond te zijn. Toen zij hoorden dat hun diner bij de burgemeester zou zijn, durfden ze niet te komen. Dan realiseer je je hoe groot de afstand is.
Terwijl ik toch ook gewoon in de telefoongids sta en soms thuis word gebeld door mensen die ten einde raad zijn. Ik probeer zo laagdrempelig mogelijk te zijn, maar dat lukt niet altijd. Ik fiets vaak, dan zie ik veel mensen en zij mij ook. Dat raad ik elke burgemeester aan: je krijgt veel vragen onderweg.
Als je zo lang toch redelijk in het middelpunt van de belangstelling staat, moet je uitkijken er niet aan te wennen dat je mening ertoe doet. Ik vind ook dat je dit ambt niet te lang in een gemeente moet uitoefenen. Je moet niet te veel op routine doen. Je hebt een houdbaarheidsdatum.

MIRJAM SALET

burgemeester Spijkenisse

Eigenlijk heeft een burgemeester helemaal geen macht. Ik denk liever in termen van 'invloed' of 'gezag'.
Daar moet je aan bouwen en de gunfactor speelt een belangrijke rol. Als je iets gedaan wilt krijgen, moet je zorgen dat het je gegund wordt. Niet zeggen "Hier ga ik over, dus zo gaan we het doen" (alleen bij crisismanagement, maar dan rekent men er ook op dat je je zo opstelt), maar beseffen dat iedereen een rol speelt in het totale spel. Dus als team optreden, zaken zorgvuldig verdelen en daar duidelijke afspraken over maken, elkaar niet voor de voeten lopen. Een wethouder wil herkozen worden en moet dus iets kunnen laten zien.
Al is die macht dus zeer betrekkelijk, de inwoners dichten de burgemeester van alles toe: ik word bedankt voor dingen waar ik niks aan gedaan heb en ze zijn ook boos op me over dingen waar ik niks mee te maken heb.
Het woord van de burgemeester weegt wel zwaarder dan dat van anderen. Dat heeft twee kanten. Je moet je goed bewust zijn van 'Alles wat je zegt, zegt de burgemeester.' Loslippigheid is geen handige eigenschap. Er zit ook een mooie kant aan. Wanneer je spreekt op een van de vele rituele momenten, wordt er naar je geluisterd als naar geen ander. Je bent in de gelegenheid om zaken aan de orde te stellen die je belangrijk vindt voor de gemeenschap.

MIRANDA DE VRIES

gemeente Geldermalsen
Gelderland
26.334 inwoners

MOET ER ONTRUIMD WORDEN? IK BEN DEGENE DIE JA OF NEE ZEGT

MACHT ZIE IK VOORAL IN DE SFEER VAN OPENBARE ORDE EN VEILIGHEID. DAAR BEN JE DEGENE DIE IN DE POSITIE ZIT OM DAADKRACHTIGE BESLUITEN TE NEMEN; DAT VERWACHT MEN OOK VAN JE.

Afgelopen jaar werd ik 's nachts uit bed gebeld. Op de Betuwelijn was een trein stilgezet omdat er een signaal afging toen de trein door een tunnel reed. Toen ik arriveerde, was er al getest en er werd niets gemeten. De ProRail-vertegenwoordiger drong erop aan de trein door te laten rijden, omdat de afnemers in Duitsland erop wachtten. Maar ik heb de taak en verantwoordelijkheid goed de belangen van onze inwoners te vertegenwoordigen, dus ik wilde zeker weten dat het veilig was. Die sensoren in de tunnel geven toch niet zomaar een signaal? Op basis van een eerdere ervaring elders wilde ik ook gecontroleerd zien of dat wat er op de vrachtlijsten stond, ook echt in de trein zat. Daar sta je dan als vrouw in een groep mannen van politie, spoorwegpolitie, hulpdiensten. En ik ben ook nog eens klein. Het was prettig om te ervaren dat ik mijn eigen afwegingen kon maken (economisch belang tegenover veiligheid) en dat ik gezag had. We hebben het baanvak vrij gemaakt zodat andere treinen door konden en de bewuste trein bij Elst langs de kant gezet voor

nader onderzoek. Een keurig compromis. Ook maakten we een persbericht en lieten we huis aan huis brieven bezorgen, omdat er al mensen wakker geworden waren. Dan moet je laten weten: ja, er was iets, maar het is allemaal onderzocht en er bleek niets aan de hand te zijn.
In de Openbare Orde en Veiligheid ben je als burgemeester iemand die knopen doorhakt. Op deze dossiers kun je niet eindeloos praten. Moet er ontruimd worden? Jij bent degene die ja of nee zegt. Men moet erop vertrouwen dat jij de belangen goed afweegt. Daarbij baseer je je wel op de informatie die je krijgt. Weet ik veel welke gassen gevaarlijk zijn?

Laatste woord

Iets anders is dat je als burgemeester enige kans hebt om kleine dingen te regelen, ook los van je eigen portefeuille. In extreme situaties kun je leed verzachten. Als een jongen zou moeten worden teruggestuurd naar zijn zogenaamde geboorteland waar hij nooit is geweest, kan ik samen met de wethouder de juiste mensen erbij betrekken.

Wanneer ik zeg dat iets nodig is, heb ik gezag. Daar moet je heel voorzichtig mee zijn en er niet te vaak gebruik van maken. Het risico is dat de hele wereld aan je tafel komt. Door inwoners wordt de burgemeester gezien als degene met het laatste woord. Zo dacht iemand dat hij in een WMO-regeling minder had ontvangen dan waar hij recht op had. Hij was boos en wilde zelfs een klacht indienen tegen de ambtenaar, omdat die volgens hem het verschil in eigen zak had gestoken en dus fraude had gepleegd. Ik kon uitleggen dat hij misschien meer had willen hebben, maar dat hij had gekregen waar hij recht op had en echt niet voor de gek was gehouden. En dan telt je gezag.

Achtergrond

De burgemeester is heel zichtbaar. En als betrekkelijk jonge vrouw val ik in onze gemeente helemaal snel op. Op OOV-gebied wil ik wel zichtbaar zijn, om duidelijk te maken dat ik mijn mannetje sta. Maar verder probeer ik me iets op de achtergrond te houden zodat wethouders goed in de spotlights komen. Of beter nog: vooraf te besluiten dat ik niet aanwezig ben. Het is weleens gebeurd dat ik bij een receptie in een buurthuis toch nog even langs ging en dat vervolgens alle aandacht naar mij ging terwijl de wethouder al het werk had geleverd. Dat wil je dus niet! Ik vind het belangrijk om iedereen aan de beurt te laten komen.

Kompas

Het is belangrijk dat je mensen om je heen hebt die je verder willen helpen door kritisch te zijn. Ik heb bijvoorbeeld een hele goede griffier, die me weerwoord geeft. In mijn Nieuwjaarsspeech vertelde ik dat ik mijn eerste jaar als een Alice in Wonderland had rondgelopen in de gemeente en van de ene verbazing in de andere was gevallen. Ik had me verwonderd over mooie dingen, maar ook geërgerd aan lompheden in de scherpe politieke sfeer en zei in de speech dat het niet goed was voor de gemeente als men zo door zou gaan. De griffier zei daarna: “Daar ga je last van krijgen”, en inderdaad is er heel wat nagepraat.
Maar ik houd me voor mezelf vast aan de uitspraak van wijlen burgemeester Minnebo: “Politiek is niet voor blozende maagden.” Je staat als burgemeester voor je gemeente en moet je niet laten leiden door angst voor het oordeel van anderen. Dat zit diep: ik ben de politiek in gegaan vanwege idealen. Ik heb een beeld van hoe politiek behoort te worden bedreven. Bij dat kompas hoort dat mensen op een nette manier met elkaar omgaan. Als men wat dat betreft uit de koers loopt, zal ik daarop wijzen.

HELEEN VAN RIJNBACH
gemeente Etten-Leur
Noord-Brabant
42.272 inwoners

MENSEN WAARSCHUWEN WELEENS: “ZE WETEN WEL WAAR U WOONT, HOOR”

Toen ik onlangs op een basisschool was om voor te lezen in groep 1 en 2, noemden de kinderen mij ‘de baas van de gemeente’ en eentje zei zelfs ‘een soort Obama’. Zelf beschouw ik me meer als een intermediair, die zorgt dat de goede mensen met elkaar in contact komen. Bij de raad en het college zet ik bij voorkeur onzichtbaar leiderschap in.

Het gaat mij niet om het hebben van de doorslaggevende stem, maar eerder om stille diplomatie: ik kan op de achtergrond vragen “Heb je daar al aan gedacht?” en “Heb je die al gesproken?”, zodat er weloverwegen besluiten worden genomen. In de raad ben ik vooral voorzitter en probeer ik iedereen aan bod te laten komen. Het belangrijkste is dat zij met een besluit naar buiten komen waar de bevolking iets aan heeft.

Ingrijpen

Begrippen als ‘macht’ en ‘baas’ zijn het meest van toepassing als ik met OOV bezig ben: ik kan doorzettingsmacht gebruiken, of aangifte doen als ik vind dat dat moet. Er zijn nu via de wet veel meer mogelijkheden dan voorheen voor een stevige ingreep als bijvoorbeeld het huisverbod. Dat is een mooi instrument. Als je zoiets via het OM moet doen, heb je te maken met lange procedures en is het maar afwachten hoe het uitpakt. In Brabant zijn we bezig met het terugdringen van drugsoverlast. Nu heb ik een middel om op basis van goede informatie te zeggen: “Ik ga dat pand sluiten.” Daar zijn omwonenden ook erg blij mee. Er wordt weleens gezegd: “Ze weten wel waar u woont, hoor”, maar ik vind zo’n situatie dan zo onaanvaardbaar dat ik het toch doe. Daarbij krijg je overigens niet veel advies over wel of niet doorzetten: als het goed uitpakt zijn mensen blij met je, maar zo niet - dan ben je de klos.

Sparren

In een positie waarin niemand je gelijke is, heb je soms even een ander geluid nodig. Thuis zorg ik ervoor dat ik goed kan sparren en af en toe de rust heb om ook iets anders te doen. Verder is intercollegiale afstemming heel prettig, even een andere burgemeester bellen om een advies of mening te horen. En in de organisatie heb je ook wel een of twee mensen nodig die je blindelings kunt vertrouwen. Dat kan bijvoorbeeld goed de gemeentesecretaris zijn. Zoiets is er natuurlijk niet meteen, dat moet je opbouwen. Als het erop aankomt, vaart de politiek een eigen koers en steunen wethouders toch vaak hun fractie.

Investeren in goed contact met je wethouders is zo belangrijk. Veel collega-burgemeesters zijn juist op die interne samenwerking afgebrand. Je moet ook niet denken dat wethouders je echte vrienden zijn. Dat ligt natuurlijk bij de ene persoon anders dan bij de andere, maar je moet zorgvuldig zijn in je privécontacten. Ga bijvoorbeeld maar niet naar elkaars verjaardagen, want dan krijg je ‘oh, ze gaat wel naar die en niet naar die’. Ik ken hier veel leuke, prettige mensen, maar mijn echte vrienden wonen toch vooral elders. Als ik met pensioen ga, zal de tijd leren wie vrienden waren omdat ik burgemeester was en wie mijn echte vrienden zijn.

Geen stijl

Het burgemeesterschap heeft zo z’n mooie en minder fraaie kanten. Vorige week werd ik door het slijk gehaald door GeenStijl. Op hun site stond een pornografische foto met mijn hoofd erin geplakt. Wat je zegt kan tegen je gebruikt worden,

dus in overleg met deskundige mensen heb ik me onthouden van een reactie. Ik heb alleen gezegd dat het beledigend is voor een ambtenaar in functie om zo afgebeeld te worden.
De foto op GeenStijl was het staartje van een kwestie van drie jaar geleden: toen circuleerde er een soortgelijk filmpje waar mijn hoofd in was gemonteerd. Vorige week deed de politierechter daar uitspraak over: een slechte zaak, maar inmiddels ook al lang geleden, een boete van € 150,-. Er zaten journalisten in de rechtszaal, er verschenen dus reacties in de krant en daarop volgde ook de foto op GeenStijl: ze vonden het maar kinderachtig dat ik 'gedoe' had gemaakt over dat filmpje... Verweren kun je je amper. Je kunt wel denken 'niet reageren', maar het gaat wel om mij, en ook om mijn kinderen en man die ermee geconfronteerd worden. Ik ben nuchter en slaap er niet minder om, maar ik vind wel dat we zijn doorgeslagen. Ambulancemensen, allerlei hulpverleners en dus ook burgemeesters kunnen soms gewoon niet normaal hun werk doen.

HENK AALDERINK

gemeente Bronckhorst
Gelderland
37.441 inwoners

IK BEN MEER VERBINDER DAN 'AAN DE MACHT'

Wanneer ik op bezoek ben bij de basisschool, zien de kinderen mij als de baas van de gemeente. Terwijl ik, als je het politiek bekijkt, niets te vertellen heb: de baas is de gemeenteraad.

Oudere mensen die op mijn spreekuur komen, denken vaak: "Ik ga naar de burgemeester om mijn recht te halen." Dat is ook prima. Als iemand denkt in de organisatie niet goed behandeld te zijn, staat mijn deur altijd open, ook als diegene al met een wethouder heeft gesproken. Ik maak de zaken in een dergelijk gesprek niet per se mooier; soms is er niet meer te melden dan 'zo handelen wij dit soort zaken inderdaad af'. Een enkele keer leg ik iets terug bij de betrokken wethouder, met de vraag "Kijk er nog eens even naar, ook vanuit de optiek van die persoon." Daarna laat ik het ook bij de wethouder. Ik meld mensen met een klacht dat ze altijd nog naar de raad als hoogste macht kunnen stappen. Dat doet men zelden.

Zorgvuldig

In het politieke spel moet je nooit met macht bezig zijn. Je moet je altijd realiseren dat een eenmansfractie in een volgende coalitie aan tafel kan zitten. Ik ben meer verbinder dan 'aan de macht'. Als het om OOV gaat, ligt dat wat anders, maar toch: als de brandweer het te droog vindt voor een paasvuur, zeg ik: "Dat is een traditie van 150 jaar, mag ik u vragen met een auto in de buurt te zijn in plaats van het te verbieden?" Veiligheid voorop natuurlijk, maar je moet ook niet doorslaan in maatregelen.

Wat handhaven betreft heb ik er geen moeite mee een eind te maken aan een ongewenste situatie. Onlangs heb ik nog moeten ontruimen. Handhaven is wel iets waarmee je heel zorgvuldig moet omgaan. Het kan niet zo zijn dat je iets 40 jaar gedoogt en dan opeens roept dat het anders moet. Als je zo'n situatie wilt aanpakken, begin je met een gesprek over wat aangetroffen is en geef je een fatsoenlijke termijn om zaken op te lossen. Als er dan niet tijdig iets gebeurt, volgt een dwangsom of bestuursdwang. En natuurlijk kun je er nog over praten als iemand een of twee dagen extra nodig heeft, maar daarna moet je ook echt ingrijpen. Het is niet anders, je maakt je positie onhoudbaar als je niet doorzet.

Omgangsvormen

Verder moet ik er staan als er politieke ophef is. Dan mag je best even de baas zijn zonder deel uit te maken van het spel: als er op de man wordt gespeeld in plaats van op de bal, dan grijp ik in. Ook als het gaat om taalgebruik en onderling gedrag, ben ik de baas. Zo heb ik bijvoorbeeld weleens ingegrepen toen een inspreker wat suggestieve opmerkingen maakte. Ik zei "Of bewijzen, of intrekken." In zo'n situatie moet je even dwars door het protocol heen.

Face to face

Wat ik weleens lastig vind aan mijn positie, is dat je nooit in je gezicht de waarheid hoort. Je moet je steeds realiseren dat je bijna altijd met mensen werkt die een positie hebben waarin ze afhankelijk van je zijn. Als je wilt weten of je dingen anders moet aanpakken, moet je echt zelf organiseren dat je die informatie krijgt. Zelf haal ik feedback vooral uit de burgemeesterskring, maar ik realiseer me dat dat eigenlijk nog te weinig is.
Als er een ingezonden brief over me in de krant staat waar de honden geen brood van lusten, nodig ik de schrijver weleens uit. Soms komt de persoon in kwestie ook inderdaad. Het is vaak heel verrassend wie er verschijnt. Dan denk je: "Zit jij daar nou achter?" Het werkt voortreffelijk om face to face iets met elkaar uit te praten.

Relativeren

Je moet de positie van de burgemeester en de bijbehorende status relativeren. Ik moet denken aan een gedeputeerde die het geweldig deed. Op zijn afscheidsreceptie ging iedereen naar de man toe, maar stond drie minuten later al bij zijn vervanger. Snel naar degene die ze nu nodig hadden. Als ik afscheid neem als burgemeester, gaat het ook zo. Allerlei zaken zijn gerelateerd aan je functie: geniet ervan, maar realiseer je ook dat het ooit over is.

Koningin en sheriff

De symboolfunctie van het ambt brengt met zich mee dat burgemeesters bij collectieve emoties hun betrokkenheid laten zien.
Van alle burgemeesterstaken is het omgaan met het lief en leed van de bevolking als ‘koningin van de gemeente’ en als ‘sheriff’ misschien wel de ingewikkeldste en kwetsbaarste. Niet alleen moet je zelf goed met emoties kunnen omgaan en kunnen herkennen waar je kwetsbaarheden zitten. Je moet je er vooral ook rekenschap van geven hoezeer het optreden van de burgemeester betekenis en duiding geeft aan mooie en verdrietige gebeurtenissen.
De woordkeuze en toonzetting van de burgemeester dragen aanzienlijk bij aan het frame van mensen en media en hebben invloed op de saamhorigheid en de collectieve acceptatie en verwerking.

De psychologie van het ambt vraagt zowel persoonlijke empathie als professionele nabijheid. De burgemeester is trooster, mede-lijder, koersbepaler, organisator en bestraffer. En soms ook doelwit van emoties van anderen. Dan krijgt de burgemeester de schuld van het leed dat veroorzaakt is: “Waarom heeft u niet eerder ingegrepen? Dan had dit voorkomen kunnen worden!”
Hoe je met deze rol omgaat, wordt voor een belangrijk deel bepaald door je eigen persoonlijkheid. “Dicht bij jezelf blijven”, zeggen de meeste burgemeesters zelf, maar de realiteit is dat het ambt meer vraagt. Er is nu eenmaal geen emotioneel sjabloon waar iedere burgemeester zomaar in past. Wat je met je eigen persoonlijkheid meeneemt, kan zowel een voordeel als een nadeel zijn. De ene burgemeester is empathisch en straalt van nature een grote betrokkenheid uit bij emoties van anderen. Een ander heeft moeite om de eigen emoties te tonen of wordt zenuwachtig bij het zien van emoties van anderen.
Wanneer je als burgemeester geen goed ontwikkeld empathisch vermogen hebt, krijg je het per definitie moeilijk in emotioneel confronterende situaties. Zoals bij het verdriet van mensen na een gezinsdrama, bij rampen met dodelijke slachtoffers of bij de uitvoering van handhavingsbesluiten.

Afstand en nabijheid

In de profielschets voor de nieuwe burgemeesters wordt ‘verbinder’ bijna altijd genoemd als essentiële competentie. Voor vertrouwenscommissies is het tijdens de selectiegesprekken moeilijk om daar goed zicht op te krijgen. De echte test vindt dus pas in de praktijk plaats. Veel burgemeesters kiezen er dan ook voor om zich voor dit aspect van hun ambt in de beginfase te laten begeleiden door een coach (meestal een ervaren burgemeester) of door een groepje collega’s in de vorm van intervisie. In de sessies van Het Initiatief komen het thema ‘emotionele nabijheid’ en het verschil tussen empathie en empathisch vermogen (het afwegen van de mate waarin je je gedrag door die empathie laat leiden) ook aan de orde.

Niet alleen de persoonlijkheid van de burgemeester maar ook de omstandigheden zelf bepalen welk gedrag vereist is. Nieuwe burgemeesters worden nogal eens bezocht door burgers met heftige emotionele verhalen over onrecht van de kant van de gemeente. Vaak gaat het dan om mensen die al eerder afgewezen zijn en in de net aangestelde burgemeester nieuwe kansen zien om hun recht alsnog te halen. En hoewel de burgemeester door hun verhalen behoorlijk geraakt kan worden, is wat meer afstand houden beter dan het tonen van emotionele betrokkenheid die nieuwe verwachtingen schept.
Bij handhavingskwesties is de burgemeester als sheriff in de ogen van de betrokkenen vaak juist de veroorzaker van het ‘leed’. Dan is het botweg uitvoeren van de wet of van een raadsbesluit niet de meest effectieve aanpak. Hier zoeken de meeste burgemeesters naar een benadering waarin het menselijke gezicht zichtbaar blijft.
Als burgemeester sta je steeds opnieuw voor de opdracht om jezelf te zijn en tegelijk je symbolische rol te vervullen. Dat vraagt professionele betrokkenheid: hoewel je emotioneel geraakt bent, steeds positie kiezen op de lijn nabijheid en

afstand. Maar de burgemeester is ook maar een mens. Soms is professionele afstand de theorie en blijkt in de praktijk de emotie te groot. Dan is er geen keuze of afweging. Dan huilt de burgemeester mee, zoals Ed van Thijn bij de Bijlmerramp. Dezelfde balans en afweging is aan de orde bij vreugdevolle gebeurtenissen. Eigen enthousiasme en opwinding kunnen niet altijd voluit wordt uitgeschreeuwd door de burgemeester. De burgemeestersrol vraagt een snelle afweging over de mate van emotie en een professionele positie. Hoe hard juicht de burgemeester op de tribune bij het sportevenement? Ahmed Aboutaleb zei na Ajax-Feyenoord op 20-1-2013: “Ik genoot enorm van de wedstrijd, wat was het mooi voetbal! Wel jammer dat die rode kaart getrokken moest worden.” Zo gaf hij blijk van achter zijn club staan en liet hij zich niet verleiden om in zijn teleurstelling mee te gaan in de verkettering van de scheidsrechter.

Steun en deelname bij drama’s

Bij familiedrama’s zoals dodelijke verkeersongelukken, gevallen van zelfdoding, moord binnen het gezin of slachtoffers bij branden zal een burgemeester soms de noodzaak voelen om steun te betuigen aan de nabestaanden. Dan sta je voor de vraag of je wel of niet welkom bent. Het is niet niks om als buitenstaander in de intimiteit van het verdriet van onbekenden te stappen. Meestal blijkt bij een voorzichtige peiling dat de nabestaanden zo’n bezoek van de burgemeester erg op prijs stellen. Burgemeesters die deze keuze maken, geven aan dat het een zware taak is. De rol van de burgemeester als symbool van de lokale overheid die meeleeft met het verdriet van individuele burgers, vraagt empathisch vermogen, maar ook de vaardigheid om daarna weer terug te schakelen naar de orde van de dag en de volgende vergadering.
Soms wordt zo’n drama gevolgd door een stille tocht. Daaraan wel of niet meedoen is voor veel burgemeesters een lastige keuze. Vaak is niet deelnemen uitgesloten. Dan is duidelijk dat de burgemeester er gewoon moet zijn en leiding moet geven aan de collectieve verwerking van de gebeurtenis. Maar betrokkenheid en mededogen in de nabijheid van de nabestaanden is toch iets anders dan leiding geven aan de collectieve uiting van die betrokkenheid van honderden mensen. Dat voelt vooral ongemakkelijk als je twijfels hebt bij de motieven van de mensen die aan de tocht deelnemen. Je kunt je dan als burgemeester afvragen of je wel mee moet gaan met de collectieve emotie waar mensen kennelijk behoefte aan hebben. Dat is een lastig dilemma, omdat niet meedoen ervaren kan worden als een gebrek aan belangstelling en medeleven. Wel meedoen kan de burgemeester zelf het gevoel geven van ongewenst populisme of meebewegen en strijdig zijn met het eigen zelfbeeld. De oplossing zit dan ergens in het midden. Bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij de start en daar een verhaal te houden of dat juist na afloop van de tocht te doen. Misschien halfslachtig, maar meestal wel effectief.

Communiceren bij rampen

Bij rampen is sprake van een dubbelrol. De burgemeester moet leiding geven aan het proces van de bestrijding van de ramp en alle aspecten die daarmee samenhangen. Dat vereist kordaat en doortastend optreden. Tegelijkertijd verwacht de bevolking dat de burgemeester duidelijke informatie geeft over de toedracht van de ramp en medegevoel toont met de eventuele slachtoffers of nabestaanden.
Die twee rollen zijn lastig te combineren, omdat ze verschillende frames van de burgemeester vragen. De burgemeester die zich in het frame van voorzitter van de rampenstaf te veel door emoties laat leiden, loopt het risico te falen. De burgemeester die in het frame van de koningin van de gemeente te weinig zichtbaar is of uitsluitend strategisch communiceert met de bevolking, schiet ook tekort.
We hebben daar in het recente verleden voorbeelden van gezien. Bij de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk lagen de frames van de verschillende zenders en ontvangers nogal uit elkaar. In het frame van de ontvanger zaten elementen als angst voor giftige stoffen en gezondheidsrisico en behoefte aan informatie en geruststelling. In het frame van de zender zaten tegenstrijdige elementen als terughoudendheid en waarschuwing. Er waren ook verschillende zenders. De burgemeester liet weten dat er geen gevaar voor de volksgezondheid was, maar dat het uit voorzorg beter was om ramen en deuren gesloten te houden. De brandweer meldde via twitter dat er een ‘zeer grote brand’ was, met de toevoeging ‘rookwolk, bijtend, giftig gas’. Doordat er aanvankelijk te weinig concrete feiten werden gegeven om aan de behoefte aan informatie en geruststelling tegemoet te komen, nam de ontvankelijkheid voor allerlei (dis)informatie via de sociale media enorm toe.
Bij crisiscommunicatie is het verstandig als de burgemeester tijdens de ramp niet naar de plaats des onheils gaat, maar leiding blijft geven in het crisiscentrum. De confrontatie met de emoties op de plaats van de ramp maakt het rationeel afwegen van de te ondernemen acties lastig. “Bovendien”, vinden veel burgemeesters, “loop je daar toch maar in de weg.” Daarmee nemen ze wel het risico dat hen later gebrek aan betrokkenheid wordt verweten. Vandaar dat het noodzakelijk is dat de burgemeester niet te lang wacht met de communicatie en daarbij het informeren van de bevolking voorrang geeft, ondanks de zuigkracht van de grote landelijke of soms zelfs internationale media. Belangrijk is om ook na afloop vooral goed zichtbaar te zijn bij de verwerking van de gevolgen van de ramp.

Kampioenen en Sinterklaas

Gelukkig heb je als burgemeester ook veel te vieren. De visites bij 50- of 60-jarige huwelijken. Het bezoek aan een honderdjarige. De huldiging van kampioenen. Het uitdelen van lintjes. Het overhandigen van het Nederlandse staatsburgerschap aan nieuwe Nederlanders. Het openen van winkelcentra. Het bijwonen van concerten en toneelpremières. De aankomst van Sinterklaas. Koninginnedag. Het ontvangen van de sleutels van de stad bij het carnaval. Activiteiten die meestal door buitenstaanders niet ervaren worden als werk en waar de burgemeester als welkome gast of gastheer/dame deelneemt aan het plezier van anderen. Vaak kunnen burgemeesters daar ook echt van genieten. Maar ook daar geldt dat je als burgemeester toch vooral een symbool bent. Met je opvolger zullen ze waarschijnlijk even veel plezier hebben.

HENK AALDERINK

burgemeester Bronckhorst

In Vorden maakte ik als burgervader een bliksem-inslag mee met doden en gewonden tot gevolg en een gezinsdrama, waarbij een man zijn vrouw en kinderen vermoordde en zelf overleefde doordat hij te weinig pillen slikte.
Op het platteland kennen mensen elkaar van allerlei verbanden zoals verenigingen en scholen, er is een enorme sociale cohesie. Dan hakken zulke gebeurtenissen er stevig in. Als burgemeester kun je dan echt iets voor de mensen betekenen door er te zijn en waar mogelijk iets voor ze te doen.

Dodenherdenking 2012 werd een onverkwikkelijke zaak. Na de herdenkingsbijeenkomst zou het gezelschap linksaf van de begraafplaats kunnen lopen of rechtsaf, langs de Duitse graven. Het 4 en 5 mei Comité stelde de tweede mogelijkheid voor en had dat netjes met me besproken, zoals ik vervolgens met het presidium deed.
Het leek me goed om langs de Duitse graven te lopen. Een soort verzoeningsgebaar, dat zou toch moeten kunnen na 70 jaar. Eerst was er niets aan de hand, ook niet in de pers, tot een katholiek dagblad schreef: “In Vorden worden nazisoldaten herdacht.”
Toen viel er qua communicatie niets meer aan te sturen: er volgde een explosie aan reacties, mails en dreigmails. Het Federatief Joods Nederland spande een kort geding aan om de ‘Duitse’ route te verbieden en de rechter besloot dat burgemeester en ambtenaren niet langs de Duitse graven mochten, maar burgers wel. 495 inwoners deden dat ook, een paar niet. En ik dus ook niet.
Ik ben in hoger beroep gegaan, samen met NGB en VNG, omdat ik vind dat de gemeenteraad en niet de rechter uitmaakt wat een burgemeester doet. (Aalderink kreeg gelijk van het gerechtshof in Arnhem, dat vindt dat een comité zelf mag weten hoe de herdenking wordt ingericht, zolang dat zorgvuldig gebeurt. Red.)

Ik heb er wel moeite mee hoe er tegenwoordig wordt gereageerd. Je kunt boos zijn om iets en een woordenwisseling met iemand krijgen; dat is prima. Wat ik niet begrijp, is dat mensen tegenwoordig achter de computer kruipen, een e-mail beginnen met “Idioot,” en er dan maar van alles uitgooien. Ik werd ook gebeld door iemand die zei “Spreek ik met die naziburgemeester?” Wat zit er in een mens dat die zo ongefundeerd en ongenuanceerd van leer trekt?
Ik kan me daar niet publiekelijk tegen verweren, want dan wordt er al snel uit allerlei hoeken “mediageil” geroepen. Het liefst zou ik een paar van de ergste gevallen uitnodigen om te horen “Hoe kom je nou zo, waarom reageer je zo zonder alle info te hebben?” Maar dat kan ik niet doen, ook weer om mediagedoe en verhalen dat ik mijn gelijk wil halen, te voorkomen.

RINUS MICHELS

gemeente Winsum
Groningen
13.987 inwoners

TUSSEN HELPEN EN HANDHAVEN: “HAD IK MEER KUNNEN DOEN?”

Bij verdrietige aangelegenheden probeer ik mijn betrokkenheid te tonen zonder op de voorgrond te treden. Toen afgelopen jaar een broer van een raadslid op jonge leeftijd plotseling overleed, heb ik ervoor gekozen om naar de condoleance en de uitvaart te gaan, als een van de vele mensen die hun medeleven toonden. Maar soms moet je als burgemeester wel duidelijk naar buiten treden.

In 2011 werden bij een incident in een dorp in mijn gemeente een jonge vrouw en een politieagent gedood. In 2012 hebben we vooraf gepeild of en hoe het dorp de tragedie wilde herdenken en welke rol de gemeente daarbij kon spelen. Ik wilde dat het initiatief bij de betrokkenen lag en dat de gemeente de wensen van de gemeenschap zou ondersteunen. Het geheel had zich afgespeeld in de kermistijd en wij konden nu in de vergunning vastleggen dat de kermis op verzoek werd stilgelegd.
Toen de vader van de omgekomen politieman aangaf dat de familie graag een herdenkingsmonument wilde, ben ik zelf in het proces gestapt. De belevingen van de diverse betrokkenen lagen ver uiteen. Het was belangrijk zorgvuldig om te gaan met de verschillende gevoelens. Het is ons gelukt om een herinneringsmonument te realiseren dat door alle betrokkenen als waardevol wordt gezien.

Zelfdoding

In mijn eerste burgemeestersjaar raakte ik betrokken bij een tragische situatie. Een inwoner en de gemeente hadden een al jarenlang slepend conflict. Een grote schadepost die de gemeente op deze persoon verhaalde, had geleid tot faillissement en nu zou het moeten komen tot gedwongen verkoop en ontruiming van woning en bedrijfsterrein. De emoties waren meermaals hoog opgelopen, waarbij ook politie, huisarts en GGD waren ingeschakeld. De man weigerde principieel in te gaan op pogingen om tot een compromis of oplossing te komen. Ik had een gesprek met hem en zijn partner. Daarin zei de man onomwonden: “Als het zover komt dat er ontruimd wordt, zal ik dat niet levend meemaken.”

Ik heb daarmee geworsteld. Mijn gevoel was: “Het zal me niet gebeuren, zelfdoding door een inwoner bij een conflict met mijn gemeente.” De politie was door de ervaringen uit het verleden geneigd absoluut geen risico’s te nemen als het ging om dreigementen van deze persoon. Mijn inschatting was echter dat de man niet gewelddadig zou zijn naar anderen, ondanks zijn dreigende taal. Na gesprekken met hulpverleners hebben we duidelijke kaders afgesproken. De familie is uiteindelijk verhuisd en de ontruiming verliep rustig. Ik haalde opgelucht adem, maar enkele weken later kreeg ik bericht dat de man naar het terrein teruggegaan was en alsnog was overgegaan tot zelfdoding. Zo triest!

Dan vraag je je toch af: ‘Had ik meer kunnen doen? Was ik toch op een bepaalde manier verantwoordelijk voor zijn dood?’ Hier liepen inhoud en proces, mijn rol van koningin en sheriff, door elkaar. Aan de ene kant de persoonlijke gesprekken om de dreiging van zelfdoding weg te nemen, aan de andere kant mijn bestuurlijke rol in het kader van hulpverlening en ordehandhaving. Hoe ver ga je in wat je als burgemeester zelf kunt doen? Wanneer blijf je als persoon dichtbij en wanneer moet je afstand nemen en de zaak aan professionals overlaten?

Strohalm

Als burgemeester word je door mensen soms gezien als laatste strohalm. Burgers die het volledige ambtelijke traject doorlopen hebben en voor hun gevoel tegen een muur van onbegrip zijn opgelopen, proberen het als laatste stap rechtstreeks via de burgemeester. En ze hebben gelijk, in die zin dat ik kijk waar mogelijkheden voor een oplossing liggen. Ambtenaren hebben vaak vanuit de regels naar de kwestie gekeken. Ik fungeer dan als intermediair tussen de burgerwensen en het 'wettische'. In een gesprek met de betrokken personen en de ambtenaar tast ik af waar de gemeente kan meebewegen.

Dit geeft soms een leerproces voor de ambtelijke organisatie. Dat is mijn manier om de cultuur zo te veranderen dat er niet alleen vanuit de gemeentelijke regels maar vanuit de belangen van de burger wordt gedacht. Soms zit het hem in heel kleine dingen en komt een ambtenaar welgemeend tot de conclusie: "Ja, als je het zo bekijkt ...".

MARJOLEIN VAN DER MEER MOHR

gemeente Rucphen
Noord-Brabant
22.320 inwoners

BURGERMOEDER EN ORGANISATOR, IK HANDELDE VANUIT MIJN GEVOEL

De rol van koningin ligt me niet zo, dat wist ik eigenlijk van tevoren al. Burgermoeder vind ik een mooiere betiteling, ik moet juist tussen de mensen staan en niet erboven. De koninginnenkant van mijn functie zit 'm vooral in zaken als officiële openingen, het huldigen van sportkampioenen en geven van koninklijke onderscheidingen. De minder formele, zachtere kant komt regelmatig aan de orde bij verdrietigere gebeurtenissen.

In september overleed een wethouder, ook locoburgemeester, tijdens een door de gemeente georganiseerd wielerevenement. Een toertocht van zo'n 80 kilometer. Hij was zelf een van de grootste aanjagers en reed, als ervaren fietser, ook mee. Hij is onderweg zomaar van zijn fiets gevallen en overleden. Ik was daarna met zijn echtgenote in het ziekenhuis, dat was natuurlijk verschrikkelijk, maar vervolgens moet je ook terugstappen in de groep en je rol weer pakken, dingen regelen. Je bent burgermoeder, maar ook heel erg in functie. Ik heb ook meegeholpen bij de organisatie van de uitvaart en gesproken in de kerk.

Daar was ik er in beide rollen, de burgermoeder en de formelere burgemeester. Dan handel ik vanuit mijn gevoel, zonder bewust bezig te zijn met hoeveel afstand er wel of niet zou moeten zijn. Ik ben ook maar een mens, dat mag je best laten zien. De overleden wethouder was ook dossierhouder van de bouw van het nieuwe gemeentehuis. Samen legden wij ooit de eerste steen, maar de opening mocht hij niet meer meemaken. Daar heb ik in mijn toespraak over verteld, ik heb uitgelegd, ook voor de echtgenote, wat een belangrijke rol hij had. Dan moet je wel in je kracht blijven. Natuurlijk mogen mensen best zien dat je aangedaan bent, maar je moet niet vol in tranen schieten. Dat doe ik dan wel achter de schermen.

Rode kaart

Ik sta ook wel bekend als doorpakker als het om Openbare Orde en Veiligheid gaat. Maar liever preventief dan repressief. Als het even kan, focus ik graag op waar ruimte ligt, op wat wél mag. De gemeente heeft, samen met wijkagenten en de gemeente Etten-Leur, een kaartsysteem ontwikkeld voor hangjongeren. Zij kunnen drie kaarten uitgedeeld krijgen: een blauwe met info over wat toelaatbaar is, een gele als waarschuwing en een rode als een grens overschreden is. Deze kaarten krijgen ze van de BOA, de politie of een jongerenwerker. Bij een rode kaart worden de jongeren meestal doorverwezen naar Halt en ze krijgen een brief en een verzoek om bij mij op gesprek te komen.

In de meeste gevallen verschijnen ze daadwerkelijk op de afspraak, het werkt goed. Ze weten ook dat anders de politie wat vaker aan de deur komt. In zo'n gesprek met mij en de politie kan ik ze ook hulp aanbieden, iets zinvols doen in plaats van alleen terechtwijzen. Ik probeer ook echt het gesprek met ze aan te gaan: "Wat wil je worden, hoe ga je dat doen, je hebt nog zo veel kansen, je doet ertoe."

Soms kun je iets concreets doen, bijvoorbeeld als er sprake is van hele kleine drugshandel en ouders zeggen "We weten zeker dat hij zelf ook iets gebruikt", terwijl de jongere blijft ontkennen. Dan kan ik aanbieden het kind te laten testen en daarna eventueel een afkicktraject te laten volgen. Er ligt feitelijk altijd een probleem achter zo'n situatie, bij de jongere zelf of binnen het gezin. Als duidelijk wordt wat er aan de hand is, kun je hulp bieden.

Impact

Ik wil overal van op de hoogte gehouden worden. Ik hoef niet altijd overal bij te zijn, maar ik wil wel weten wat er speelt. Natuurlijk kan ik niet alles oplossen, maar samen kunnen we wel bespreken hoe we een kwestie aanvliegen.

Op Nieuwjaarsdag was er bijvoorbeeld een schietpartij: dan ga ik erheen. Ik wil weten wat de maatschappelijke impact is, hoe het gaat in de buurt en hoe mijn brandweer- en politiemensen erin staan. Dat soort incidenten is ook niet niks voor hen, en wie weet gaat het om mensen die ze kennen.

ELS BOOT

gemeente Giessenlanden
Zuid-Holland
14.508 inwoners

BENADERBAAR BEN IK VAN NATURE, DE STATUSKANT LIGT ME WAT MINDER

De koninginnenrol zie ik als een soort boegbeeldfunctie, het gezicht dat op belangrijke momenten zichtbaar aanwezig is. Het gaat dan om de formele kant van je functie, bijvoorbeeld bijeenkomsten met ambtsketen. Dan wordt er ook enige afstand gevraagd, mensen verwachten wat status.

De mate waarin je 'koningin' bent is afhankelijk van de gemeente en van je persoon. In Giessenlanden verwacht men status, maar ook benaderbaarheid. Benaderbaar ben ik van nature, de statuskant ligt me wat minder. Daar moet ik over nadenken, want dat gaat niet vanzelf. Zo steek ik bijvoorbeeld veel tijd in mijn toespraak voor Dodenherdenking.

Ambtsketen

De eerste twee Koninginnedagen ging ik alle dorpen af, ik bezocht alle feestjes en hield mijn ambtsketen om. Maar dat past niet zo bij mij, dus met het dragen van de keten ben ik gestopt. Ik neem op Koninginnedag wel de aubade af, dat wordt erg gewaardeerd, maar ik probeer er dan ook iets nieuws of eigentijds in stoppen. Dus heb ik de kinderen gevraagd zo hard mogelijk "Hiep hiep hoera voor de koningin!" te roepen. Ik zei: "Als jullie het écht goed doen, schrijf ik een brief aan de koningin dat jullie het geweldig hebben gedaan." Die brief heb ik inderdaad geschreven en dan komt er natuurlijk een brief terug van het kabinet van de koningin: die is op alle scholen opgehangen. Dat is de symbolische kant.

Elk jaar doe ik de jurering van het Huttenbouwen, dan zijn er echt veel kinderen en ouders met fototoestellen. Ik kom compleet met mijn ambtsketen. Ouders vinden het helemaal geweldig als ik dan op mijn knieën door een hutje kruip, terwijl kinderen het heel normaal vinden. Ik vraag een rondleiding en krijg dan hele verhalen, prachtig.

Blijven uitleggen

De sheriffkant is die van standvastigheid en integriteit. Daarin toon je op een prettige en duidelijke manier dat er voor iedereen gelijke regels zijn. Wethouders zijn weleens terneergeslagen als ze iets al vaker hebben uitgelegd en mensen het nog steeds niet met ze eens zijn. Dan zeg ik: "Er zijn gewoon zaken waarvoor je nooit applaus krijgt, maar je gaat toch steeds opnieuw naar de mensen toe om uit te leggen waarom je iets op een bepaalde manier doet." Ik merk dat het wel wordt gewaardeerd als je steeds de moeite neemt dingen uit te leggen. Als je dat niet doet, krijg je verwijten. Je moet steeds opnieuw naar de mensen toe, je kwetsbaar opstellen, een soort katalysator zijn: laat mensen hun mening maar geven of tegen je zijn, dat mag.

Als iemand bijvoorbeeld tegen de plaatsing van een windmolen is, zeg ik: "Ik snap dat u het er niet mee eens bent of bang bent dat u er last van krijgt, maar dit zijn de achtergronden en daarom doen we het." Je moet ook eerlijk zijn en zeggen dat je achter een besluit staat. Het helpt echt als je niet om zaken heen draait, mensen voelen het toch als je dat doet.

In het algemeen geldt: laat je kennen in al die rollen. Dat vinden mensen prettig. Zorg dat ze weten waar je voor staat, dat je ingrijpt als er iets fouts gebeurt, niet de ene keer wel en de andere keer niet, maar dat je er ook bent bij lief en leed.

ANTOIN SCHOLTEN

gemeente Venlo
Limburg
100.027 inwoners

HET HELPT OM SAMEN TE ZIJN, OM ER ALS BURGEMEESTER BIJ TE ZIJN

In vroegere tijden had de burgemeester meer dan nu een symbolische functie. Tegenwoordig is er ook veel druk op het inzetten van een hardere kant, bijvoorbeeld als het gaat om handhaven. Dat heeft ook met de geloofwaardigheid van het openbaar bestuur te maken. Eerder werd nog weleens tweeslachtig omgegaan met spelregels, maar nu vraagt men echt wel om doorpakken.

Er zijn collega-burgemeesters die vinden dat de rollen van koningin en sheriff slecht samengaan. Je moet er als burgervader zijn, een arm om slachtoffers heen slaan, maar tegelijk ben je handhaver, ook als het gaat om huiselijk geweld. Dan kun je beslissen iemand een tijd uit een gezin te halen, dat is een pittige ingreep. Persoonlijk vind ik dat deze bevoegdheid de rol van burgemeester juist wat sterker maakt.

Als ouder kun je een kind ook niet alleen knuffelen: soms moet je het tot de orde roepen. Ik wil inwoners zeker niet vergelijken met kinderen, maar als je transparant en eerlijk bent, ben je ook in staat als burgemeester besluiten over handhaving te nemen en uit te leggen. En je moet je realiseren dat je het nooit iedereen naar de zin kunt maken.

Draaiboek

Toen ik nog burgemeester was in Zwijndrecht, maakte ik een gezinsdrama mee met meerdere doden. Een man bracht zijn ex-vrouw, tienerkinderen en zichzelf om het leven. Ook was er een schietpartij bij een uit Azerbeidzjan gevluchte, hoog opgeleide familie met drie dochters. Twee dochters en de moeder werden omgebracht door een jongen die ook afkomstig was uit Azerbeidzjan: hij kon het niet verkroppen dat de liefde tussen hem en een van de dochters over was.
Na het eerste drama maakten we een draaiboek met actiepunten voor een dergelijke situatie, bijvoorbeeld dat er meteen ruimte geregeld moet worden voor opvang van mensen uit de buurt. Het helpt om samen te zijn, om er als burgemeester bij te zijn. Troost bieden, even iets vertellen.
In zo'n situatie verwachten mensen iets van je. Dan moet ik mijn privégevoelens scheiden van mijn zakelijk functioneren en dat valt niet altijd mee. Mijn eigen echtgenote overleed twee jaar geleden na een slopende ziekte. Het eerste familiedrama vond plaats toen ik haar net naar de chemotherapie had gebracht. Dat komt dan wel dichtbij: zelf probeer je je geliefde in leven te houden, terwijl iemand anders zijn gezin vermoordt.

Meteen meedenken

Bij het eerste drama waren twee vrouwen betrokken die goed met elkaar overweg konden: de moeder van de dader en de moeder van het slachtoffer. Beiden waren oma van de omgekomen kleinkinderen. Ik ben snel naar hen toe gegaan. Dat was een heel pragmatische actie en het bleek heel goed te werken. De oma's waren van alles rond de begrafenis aan het regelen en ik realiseerde me dat ik meteen moest meedenken: niet de dag kiezen waarop er schoolexamens zijn en wel een avondbijeenkomst tijdens de avondvierdaagse. Daar maakte ik maar een avonddriedaagse van.

Als gemeente moet je ook niet kinderachtig zijn en doen wat je financieel kunt doen, bijvoorbeeld als het gaat om het gebruik van de juiste ruimte en het regelen van een satellietverbinding tussen die ruimte en de school, zodat kinderen ook kunnen meekijken. Ik zat erbovenop om te zorgen dat er geen gedoe zou komen over futiliteiten.

Integriteit

De integriteit van het lokaal bestuur bewaken is misschien wel de meest uitdagende opdracht voor een burgemeester. Het komt aan op strategisch vermogen, moed en sociale intelligentie in lastige situaties, waarbij de wet maar beperkte steun biedt.
De bereidheid van burgers om de beslissingen van het lokaal bestuur te aanvaarden is voor een belangrijk deel afhankelijk van het beeld dat zij hebben van de integriteit van de bestuurders. Hun morele gezag was vroeger misschien een gegeven, maar moet tegenwoordig verdiend worden. De burgemeester speelt daarbij een sleutelrol. Hij/zij is de hoeder én het symbool van de integriteit.

Op ten minste vier speelvelden vervult de burgemeester een rol ten aanzien van integriteit: in de privésfeer, als handhaver, als voorzitter van de raad en van het college. Als vijfde is er de ambtelijke organisatie, maar die geeft doorgaans weinig problemen. Incidenten die zich hier voordoen, worden meestal binnen de organisatie opgelost. De burgemeester komt pas in beeld als een integriteitschending politieke consequenties dreigt te krijgen.

In de privésfeer

Nieuwe burgemeesters worden vanaf het moment dat ze worden voorgedragen, geconfronteerd met integriteitvragen. Beslissingen over de nieuwe woning, verhuiskosten en reiskosten worden door kritische raadsleden (en in hun kielzog de pers - en soms andersom) op een goudschaaltje gewogen en kunnen leiden tot een slechte start of tot een val nog voordat het tot een feestelijke inhuldiging komt.
Direct na het gedoe omtrent de nieuwe woning doet zich een nieuw dilemma voor: wie gaat het huis verbouwen? Een gewone burger zoekt uit wie de beste kwaliteit voor de beste prijs levert, maar een burgemeester moet een strategische afweging maken. Een aannemer uit de nieuwe gemeente? Misschien ontstaat dan het beeld dat die de burgemeester bevoordeelt. Juist een aannemer van buiten? “Zijn wij niet goed genoeg?”, kan dan de lokale reactie zijn.

Dit soort besluiten kunnen bepalend zijn voor het imago dat de burgemeester lange tijd met zich mee zal dragen. De meeste burgemeesters leren snel en weten goed om te gaan met de dagelijkse dilemma’s die zich in hun persoonlijke levenssfeer afspelen. Het wordt een soort tweede natuur om steeds op je hoede te zijn voor valkuilen. Want als het misgaat, weet de pers je te vinden.

Als handhaver

In de portefeuille handhaving doen zich vaak complexe dilemma’s voor. Nieuwe burgemeesters krijgen te maken met handhavingkwesties die jarenlang gedoogd zijn. De aanpak daarvan vraagt wijsheid en vaak ook moed van de burgemeester. Vooral in de kleinere gemeenten, waar de lijnen met de burgers korter zijn, zenden raadsleden tegenstrijdige boodschappen uit: er moet een streng handhavingsbeleid zijn, waaraan de burgemeester leiding moet geven, maar als het gaat om de uitvoering wil de raad veel door de vingers zien. Met de vraag ‘handhaven of toch maar gedogen?’ staat de burgemeester in dergelijke situaties vaak alleen.

Bij Het Initiatief komt dit soort lastige kwesties voor nieuwe burgemeesters regelmatig aan de orde. Daar passen we een beslismodel toe om het dilemma af te pellen. In dat model staat het begrip gerechtigheid centraal en wordt onderzocht welke belangen worden geschaad en welk type argumenten wordt gehanteerd. Dit afpellen helpt om tot een moreel juist oordeel te komen. Het gaat dan vaak om het principe van gelijke berechtiging en tegelijkertijd het zoeken naar een sociaal aanvaardbare oplossing voor de burgers die het betreft.

Lastiger wordt het als de meerderheid van de raad helemaal niet wil handhaven. De burgemeester komt dan alleen te staan tegenover de raad, het hoogste orgaan van de gemeente. De handhavende burgemeester kan hiermee zelfs zijn of haar kans op herbenoeming op het spel zetten. Het nieuwe wetsartikel in wording, dat de burgemeester de formele opdracht geeft de integriteit van het bestuur te bevorderen, kan de positie van de burgemeester versterken.

Als voorzitter van de raad

In samenwerking met de griffier bevordert de burgemeester het moreel juist handelen van de raadsleden. In principe weten die waar ze aan toe zijn door de gedragscode en door hun eed of belofte bij hun aantreden. Vaak gaat het echter om 'papieren tijgers' die nieuwe raadsleden slechts vluchtig doornemen.

In bijna alle raden doen zich integriteitkwesties voor. Deels worden die veroorzaakt door de motivatieparadox. Iemand wordt raadslid vanuit maatschappelijke betrokkenheid. Je bent voorzitter van een sportclub of een lokale welzijnsorganisatie, je zit in een actiegroep of bent actief als ombudsman, je verricht als ondernemer regelmatig diensten in opdracht van de gemeente. Wanneer je dan raadslid wordt, dreigt al snel (de schijn van) belangenverstrengeling. Een politieke doodzonde waar de pers en je politieke tegenstanders zich maar al te graag op storten. De uitspraak van de Raad van State in de 'casus Loenen' over belangenverstrengeling heeft de discussie niet makkelijker gemaakt. Hier werd vastgesteld dat raadsleden niet mogen meestemmen als zij een persoonlijk belang bij de uitkomst van de stemming hebben. Dit verkleint de aantrekkelijkheid van het raadslidmaatschap aanzienlijk.
Voor de burgemeester is de uitdaging om de raad en raadsleden bij te staan om de vermenging van lokale belangen en eigen belangen te voorkomen, zowel in argumentatie als in woordvoering.

Er zijn ook raden met een bestuurscultuur waarin belangenverstrengeling geen doodzonde is, maar eerder een teken van 'slimheid'. Daar vraagt het bewaken en handhaven van de integriteit een moedig optreden van de burgemeester. Gebruik je je overtuigingskracht om de raad op andere gedachten te brengen? Draag je een besluit ter vernietiging voor aan de Kroon? Dreig je in het uiterste geval met aftreden?

Veel burgemeesters kiezen samen met de raadsgriffier voor een preventieve aanpak. Transparantie en de bereidwilligheid van raadsleden om in een vroeg stadium mogelijke morele dilemma's aan de orde te stellen, vormen de basis. Trainingen waarin raadsleden leren om fictieve of eigen dilemma's bespreekbaar te maken, kunnen de risico's verkleinen en voorkomen dat raadsleden als gevolg van naïviteit tot integriteitschendingen komen. Voorwaarde is wel dat de raadscultuur openheid mogelijk maakt. Ook in het bevorderen hiervan heeft de burgemeester een rol.

Als voorzitter van het college

Integriteitschendingen binnen colleges zijn misschien wel de lastigste voor de burgemeester. De kans dat het hier om naïviteit gaat, is klein. Van wethouders mag je verwachten dat ze zich bewust zijn van de gevolgen van hun beslissingen en weten hoe ze zich ook in een 'grijs gebied' moeten opstellen.

De burgemeester die geconfronteerd wordt met een college dat regelmatig de integriteit met voeten treedt, heeft het moeilijk. Als nieuwe burgemeester ben je sowieso al eenzaam. Je hebt nog geen intern netwerk van medewerkers die je kunt vertrouwen en kunt niet overzien wie bij de integriteitschendingen betrokken zijn. Bovendien hebben nieuwe burgemeesters terecht de neiging om even de kat uit de boom te kijken. Maar daar zit juist het dilemma: als je te lang wacht, ben je - in ieder geval in de ogen van de buitenwacht - betrokken. Als je te snel ingrijpt, kun je fouten maken en de relatie met het college voorgoed verprutsen. In de groepsgesprekken in Het Initiatief komt dit dilemma regelmatig naar voren. Wanneer je de strijd met het college aangaat en als dan ook nog blijkt dat het college gesteund wordt door de meerderheid van de raad, is je positie uiterst kwetsbaar. Melden bij de Commissaris der Koningin helpt, maar kan niet altijd voorkomen dat je toch verliest. Aan de andere kant: welke burgemeester wil besmet worden met het virus van niet integer handelen? Met moed, wijsheid en transparantie en met steun van collega's moet de burgemeester proberen de juiste weg te vinden. "Bite the bullit", zeggen we dan bij De Beuk.

Niet alleen voor nieuwe burgemeesters, voor elke burgemeester is het ingrijpend om te maken te krijgen met integriteitschending door een van de wethouders. De emotionele afstand van de burgemeester tot de leden van het college is kleiner dan die tot de raadsleden. Het benoemen van een twijfel of het confronteren met informatie over verkeerd gedrag roept vaak heftige emoties bij alle betrokkenen op. Men doet een beroep op de loyaliteit binnen het college of (vermeende) vriendschap. Soms helpt het om het betreffende collegelid apart te nemen, juist ook om een clash in het college te voorkomen. Wanneer je als burgemeester doorzet en de betreffende wethouder de wacht aanzegt, is de breuk heftig en de pijn vaak groot. Het duurt lang voordat een college zich herstelt van zo'n breuk. Nog moeilijker wordt het voor de burgemeester als een partij een weggestuurde wethouder na de verkiezingen gewoon weer in het college zet. En dat kan gebeuren; een burgemeester heeft geen formele invloed op de vorming van de coalitie en de samenstelling van het college.

REG VAN LOO

gemeente Vaals
Limburg
9.749 inwoners

IK MOET EEN SOORT OPPERHOOFD INTEGRITEIT ZIJN

Als het om integriteit gaat, moet ik voorop gaan en voorbeeldgedrag laten zien. Elke dag opnieuw realiseer ik me dat. Het is een cruciaal punt, altijd aanwezig, en de vraag 'hoe moet ik hiermee omgaan in het kader van integriteit' komt steeds opnieuw boven drijven.

De overheid moet betrouwbaar zijn en consistent: je moet zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Naar burgers moet je duidelijk kunnen maken dat er sprake is van gelijke behandeling. Als je daarvan afwijkt, moet je dat transparant maken en kunnen uitleggen.

Baken

Mijn eigen rol is anders dan die van de wethouders, ik moet toch een soort opperhoofd integriteit zijn. Ik ben veel in de samenleving aanwezig en als mensen geen vertrouwen in mij kunnen hebben... Men verwacht van mij dat ik een baken in het openbaar bestuur ben. Als inwoners een gesprek met mij aanvragen, beloof ik dat ik hun punt serieus oppak binnen een bepaalde termijn als dat in mijn vermogen ligt, maar ik stuur mensen niet met een illusie weg: als het nee is, blijft het nee, maar wel met een uitleg. Geloofwaardigheid is een groot ding voor de overheid in de huidige tijd.

Dialoog

Een beetje integer bestaat in mijn ogen niet. Als ik bespeur dat er iets ingewikkelds ontstaat, bijvoorbeeld als het gaat om meestemmen over een subsidie aan een club waarbij een raadslid nauw betrokken is, praat ik met die persoon. Vaak leidt dat al tot "Ik stem niet mee."
Eigenlijk ontstaan er geen conflicten als je tijdig anticipeert en een goed gesprek over zo'n kwestie hebt. In eerste instantie gaat het wat mij betreft altijd over de juridische context: mag iets wel of niet. En zelfs als het wel mag, is het goed om te praten over gevoeligheden die erdoor kunnen ontstaan. Dan kom je er in dialoog wel uit.
Bijvoorbeeld toen een ondernemer een vergunning wilde voor een vakantiewoning in het buitengebied. De ene buur nam contact op met een wethouder van de ene partij en vestigde daar zijn hoop op. De andere buur zocht zijn heil bij een andere partij. De raadsleden neigden vervolgens zo oprecht mogelijk naar het standpunt dat de ene of de andere partij welgevallig is. Ik raadde ze aan om zich bezig te houden met algemeen beleid en zich niet te laten verleiden tot belangenbehartiging. Dat ligt misschien wel in het verlengde van idealen, maar kan door de omgeving als cliëntelisme worden gezien.

BERRY LINK

gemeente Schinnen
Limburg
13.202 inwoners

INTEGRITEIT KAN EN MAG GEEN KOSTEN / BATENANALYSE ZIJN

Integriteit betekent voor mij kwaliteit en zorgvuldigheid in het functioneren van de overheid. Dat is een waarde waarop de burgers moeten kunnen vertrouwen.

In de Gemeentewet staat dat de burgemeester de hoeder van de lokale democratie is. Daar hoort naar mijn idee onder dat de burgemeester zorg heeft voor integriteit. Daarom vond ik in beginsel het wetsartikel 'De burgemeester bevordert de integriteit' dat in de maak is, niet nodig en vanwege het streven naar deregulering ook onwenselijk. Maar daar ben ik op teruggekomen. In gevallen waarin je raad of college geneigd is om 'niet moeilijk te doen' over een politicus of ambtenaar die niet integer gehandeld heeft, kan het wetsartikel toch een steun zijn waar de burgemeester op kan teruggrijpen. Je staat sterker als je erop kunt wijzen dat het jouw wettelijke taak is om op te treden in zaken waarbij de integriteit in het geding is.

Plato en Gandhi

Ik probeer mijn handelen te laten leiden door de vier kardinale deugden van Plato: Prudentia, Justitia, Fortitudo en Temperantia. Dus: hoe kan ik verstandig, rechtvaardig, moedig en matig, dus met zelfbeheersing optreden?
En de woorden van Gandhi zijn voor mij een inspiratiebron: "Wees niet bang, vertrouw op de waarheid, luister naar de noden van mensen, maar verwerf zoveel moreel gezag dat mensen ook naar jou luisteren; wees democraat, maar koester de enige aristocratie die echt belangrijk is: de adel van de geest."

Bespreekbaar maken

Voor mij is belangrijk dat je behalve aan hard control met regels en gedragscodes ook werkt aan soft control om integriteitkwesties bespreekbaar te maken, om integriteit als uitgangspunt te laten leven. In het college en de raad stel ik met enige regelmaat theoretische dilemma's aan de orde en onze integriteitcoördinator doet hetzelfde in de ambtelijke organisatie.
We behandelen dan zaken als: wat is de grens bij omgangsvormen, wanneer is sprake van misbruik van informatie, wanneer gaat belangenbehartiging over in belangenverstrengeling? Het gaat dus om voorbeelden uit het grijze gebied, want een raadslid weet heel goed dat hij niet mee moet doen in de besluitvorming over subsidieverlening aan de stichting waar hij voorzitter van is. Maar wat doe je als het bestemmingsplan van het gebied waar je woont, op de agenda staat? Dan wordt het moeilijker.
Zulke deugd/ethiek-trainingen moet je natuurlijk doen wanneer er niets speelt, anders krijg je toch politieke inkleuring.

Heftig proces

Een lastige integriteitkwestie die ik heb meegemaakt, draaide om speculatie met gemeentegrond door het hoofd Ruimtelijke Ordening, die de winst in eigen zak had gestoken. Hier was sprake van onzuiver handelen door een ambtenaar in functie, die zakelijke en privébelangen mengde.
Eerst moet je volgens de gedragscode afwegen of het niet om een bagatelzaak gaat die met een waarschuwing afgedaan kan worden. Dat bleek hier zeker niet het geval. De ambtenaar beweerde dat hij de grond eerst zelf van de gemeente had gekocht en later had doorverkocht, maar dat was aantoonbaar niet waar.
Uiteraard maak je bij zo'n proces een inschatting van de risico's: wat staat ons te wachten qua tijd,

energie, negatieve publiciteit en kosten? Dat is verstandig risicomanagement. Echter, integriteit kan en mag in mijn ogen geen kosten/batenanalyse zijn.
Na het feitenonderzoek begon een lang en heftig proces. Dat vergde doorzettingskracht, uithoudingsvermogen en overtuigingskracht van het college en van mij als portefeuillehouder Integriteit. Vanwege de scheiding der machten konden we terwijl de zaak onder de rechter was, geen inhoudelijke verantwoording afleggen aan de raad. Dat zou het proces kunnen beïnvloeden. Wel besprak ik steeds de proceskant met de fractievoorzitters. Sommige raadsleden vonden het onverteerbaar om geen inhoudelijke informatie te krijgen en probeerden dat dan via schriftelijke vragen af te dwingen. Maar ook dan moet je standvastig blijven.

Wat het extra moeilijk maakte, was dat de advocaat van de ambtenaar er niet voor terugdeinsde om zijn pleitnota's naar de raad te sturen ('met het oog op diens controlerende taak') en dat er familierelaties bestonden. Bovendien werd er veel over de zaak geschreven, in het regionale dagblad en in Binnenlands Bestuur, ten nadele van de gemeente en ook van mij persoonlijk. Onzerzijds is steevast - in het belang van alle partijen - prudent opgetreden. Ook al jeukten onze handen. Het gaat je niet in de koude kleren zitten als de advocaat van de tegenpartij je uitmaakt voor 'dictator die zijn eigen kop wil redden' en 'Leersiaans narcist'. Maar ik kon voor mezelf volhouden: "Ik ga en sta voor mijn zaak. Onze slogan 'Schitterend Schinnen' mag onder mijn leiding niet verworden tot 'Schimmig Schinnen'." Toen de gemeente uiteindelijk gelijk kreeg, vonden de media de zaak niet meer interessant. Jammer dat ze dan niet kunnen schrijven dat het toch goed is dat de overheid gaat en staat voor zuiver bestuur.
De media spelen een niet te onderschatten rol. Ze zitten overal bovenop, pluizen alles uit en wegen ieders woorden op goudschaaltjes. De overheid heeft geen andere keuze dan zuiver en transparant zijn.

TJERK BRUINSMA

gemeente Vlaardingen
Zuid-Holland
71.042 inwoners

ONZE DECLARATIES STAAN OP INTERNET OM ELKE SCHIJN TE VOORKOMEN

Binnen de gemeente is de burgemeester het boegbeeld als het gaat om integriteit. Dat is van oudsher al zo, maar door allerlei incidenten wordt die rol steeds nadrukkelijker. De burgemeester is de eerst aangesprokene. Ik zie mezelf als bewaker van de integriteit, degene die met helikopterview in de gaten houdt of het allemaal goed gaat.

Zelf heb ik met een integriteitkwestie te maken gehad waarbij een wethouder, van wie ik nog steeds denk dat deze niet opzettelijk onverstandig heeft gehandeld, moest aftreden. De gemeente verkocht destijds woningen die tot dat moment door antikraakmensen waren bewoond. De huizen werden leeggemaakt voor bezichtiging en de wethouder kwam kijken. Hij vond het leuke woningen en zijn zoon was al lang op zoek naar woonruimte. Via de medewerker van vastgoed werd geregeld dat de zoon een woning kreeg. Hij trok in het huis en toen raakte er heel toevallig een balletje aan het rollen: de vorige bewoner was postbezorger, die leverde brieven af op zijn eigen oude adres, zag het naamplaatje en dacht "Dat zal toch niet waar zijn... zo heet de wethouder toch ook?" Hij vertelde dat aan een krant en die kopte meteen 'machtsmisbruik wethouder'. Er volgde

een BING-onderzoek en de wethouder trok aan het kortste eind. Hij stapte op voordat een motie van wantrouwen werd aangenomen.
Ik kreeg het verwijt dat ik mijn wethouder niet steunde, maar ik vond dat dat uiteindelijk niet kon op basis van het onderzoeksrapport. Er was op z'n minst de schijn van belangenverstrengeling. Ik was er wel van overtuigd dat de wethouder niet bewust zijn positie had gebruikt om zijn zoon te bevoorrechten, maar er ontstond een niet aflatende stroom aan publiciteit; het net spande zich en ik kon als burgemeester niet meer zeggen 'ik sta achter je'. Hij betreurde dat standpunt zeer. Ik vond het een van de pijnlijkste en moeilijkste situaties die ik als burgemeester heb meegemaakt.

Het feit dat de wethouder zelf ontslag nam, maakte zijn terugkeer in een toekomstig college mogelijk. Inmiddels is hij inderdaad opnieuw wethouder. Hij heeft steeds gezegd dat hij de situatie niet goed heeft ingeschat, naïef is geweest. Ik heb erop gestaan dat we voor zijn terugkeer eerst samen een goed gesprek zouden hebben over de gang van zaken en hoe het in de toekomst verder zou moeten; daarna was het een kwestie van zand erover en opnieuw proberen er iets moois van te maken. Dat is politiek: je kunt elkaar niet uitkiezen. En als burgemeester is het ook je vak een goed team te smeden en daarvan de leider te zijn.

Tijdgeest

Bij een ander incident viel het college door een vertrouwensbreuk. De wethouders die opstapten, gaven aan dat er door leden van het College verkeerd gedeclareerd zou zijn. Onderzoekers konden niets laakbaars ontdekken, maar de kwestie bleef doorzeuren. Erg vervelend was dat een opgestapte wethouder vertelde dat hij tijdens de viering van Koninginnedag met een zakje patat thuis had gezeten, terwijl het college op kosten van de gemeenschap in een mooi restaurant dineerde. Zo kwam het ook in de pers. Er hadden inderdaad twee wethouders in het bewuste restaurant gegeten, maar zij hadden zelf betaald en de andere collegeleden waren er überhaupt niet bij. De wethouders in kwestie hebben daar veel last van gehad, ze durfden amper meer ergens te eten. Gevolg is ook dat we nauwelijks meer declareren en alles wat we nog declareren, op internet zetten om elke schijn te voorkomen.
Dit speelt bij bijna alle gemeenten; het is echt de tijdsgeest. In het verleden heb ik nog meegemaakt dat je met het hele college een stedentrip naar het buitenland maakte. Dan werden we bijvoorbeeld door de stadsarchitect rondgeleid en kregen zinvolle informatie over de bouw van een stad: niet alleen interessant, maar ook goed en belangrijk voor de teambuilding. Dat soort stedentrips kan nu niet meer. Als je al iets doet, is het in je eigen stad, met zo min mogelijk kosten. Maar zo is de tijd, het is begrijpelijk. Ik ben ervan overtuigd dat het een golfbeweging is, op termijn komt er vast weer wat meer ruimte.

Bijklussen

Integriteit staat al jaren heel hoog op het programma van het college. In het jaar dat ik begon als burgemeester, in 2002, was er een rel over bijklussende ambtenaren. Wij waren destijds de enige gemeente in het land met een 32-urige werkweek. Dat werd gedoogd door de VNG. De achterliggende gedachte was dat op die manier meer ambtenaren aan het werk zouden kunnen blijven. De medewerkers hadden een vierdaagse werkweek en niet het hoogste salaris, dus kwam het voor dat een medewerker groenonderhoud binnen de gemeente aan het bestraten was en een bewoner aanbood ook diens tuinpad te doen: "Dat lukt wel, het zand zit toch al in de aanhangwagen en ik ben morgen vrij." Daarop werd stevig ingegrepen: er vielen ontslagen en er werden nieuwe, scherpe gedragsregels vastgesteld.

De gemeentesecretaris en ik halen elke nieuwe lichting medewerkers bij elkaar. We bespreken dan samen allerlei voorbeelden van niet integer handelen en hoe je daartoe verleid kunt worden. De leidinggevenden zijn ook allemaal getraind. Het belangrijkste is er samen voor te zorgen dat iemand die twijfelt of iets wel of niet kan, dat goed bespreekt met zijn leidinggevende of team. We willen dat dat normaal gedrag wordt.

VROUWELIJKE BURGEMEESTERS

In Oirschot staat een standbeeld voor Truus Smulders-Beliën, Nederlands eerste vrouwelijke burgemeester. In 1945 solliciteerde zij naar de vacante burgemeestersfunctie in het Brabantse Oost-, West- en Middelbeers. Zij wilde het burgemeestersambt van haar man, die in de oorlog in Duitsland was omgekomen, voortzetten. Bovendien wilde ze het burgemeesterschap dat sinds 1831 door een Smulders was vervuld, voor haar oudste zoon bewaren. Minister Beel van Binnenlandse Zaken kwam te pas aan haar benoeming. Truus Smulders bleef 20 jaar burgemeester, tot ze in 1966 overleed.

"Binnen ons college was het even wennen voor de mannelijke collega's, maar er was bewust voor een vrouw gekozen. We zitten in een nieuw tijdperk met een open structuur en cultuur, en een laagdrempelige aanpak. Dat was nieuw, maar mensen stonden er open voor en het gaat goed", aldus Marjolein van der Meer Mohr, eerste vrouwelijke burgemeester van Rucphen.
In tamelijk veel gemeenten zijn er nog eerste vrouwelijke burgemeesters, al dan niet na een expliciete advertentietekst. Zo was de profielschets voor de nieuwe burgemeester van Beesel in 'zij'-vorm opgesteld. Petra Dassen: "Tot dat moment was men gewend aan mannelijke burgemeesters. Natuurlijk gaat het om competenties, maar blijkbaar stond men in de politieke omgeving en bevolking open voor een vrouw."

In 2012 stond het percentage vrouwelijke burgemeesters op 21%, met grote verschillen per provincie: van geen enkele in Zeeland tot 33% in Flevoland. Het aantal vrouwelijke kandidaten dat solliciteert – met opnieuw grote verschillen per vacature – bedraagt gemiddeld ook zo'n 20%. Zo lijkt het erop dat geschikte vrouwen als zij zover komen dat ze solliciteren, een gerede kans maken op een benoeming.

WAAR TOKENS ZIJN, TREDEN VAAK DRIE PATRONEN OP

Het politieke en bestuurlijke circuit bestaat nog voor het overgrote deel uit mannen. "Dat ervaar ik niet als lastig, maar je acteert wel in een mannenwereld", aldus Petra Dassen van Beesel.
De theorie van het tokenisme analyseert de patronen die optreden als er sprake is van een enkeling of een kleine minderheid (minder dan 15%) te midden van een meerderheid. De token fungeert als symbool voor zijn of haar 'soort'. Deze theorie is voor het eerst neergezet door Rosabeth Moss Kanter en herkenbaar in de interviews met de vrouwelijke burgemeesters.

SCHIJNWERPERS

Het eerste patroon is het schijnwerpereffect. Waar de token ook gaat, de schijnwerpers staan altijd aan. Op elke groepsfoto van bestuurders, in elke grotere vergadering vallen die ene vrouw of die twee vrouwen en hun prestaties altijd op. Een risico van het schijnwerpereffect is dat je niet als persoon maar als 'soort' wordt bekeken en beoordeeld. Als er iets niet goed gaat, is de kans groot dat er een conclusie over de hele groep wordt getrokken: "We hebben het een keer geprobeerd met een vrouwelijke burgemeester, maar dat is niet goed bevallen. Volgende keer maar weer gewoon een man."
Een mooie waarneming is dat juist het burgemeestersambt zelf de burgemeester ook vleugels geeft. Dat relativeert het tokeneffect van de schijnwerper. Heleen van Rijnbach, burgemeester in Etten-Leur, heeft niet meer het gevoel dat ze als vrouw harder moet knokken voor erkenning, "maar toen ik nog raadslid en daarna wethouder was, heb ik dat weleens zo ervaren. Ik heb nu natuurlijk ook meer vlieguren, dat scheelt, en wat vooral meespeelt is dat je als burgemeester in een andere positie zit: het is wat vanzelfsprekender dat mensen naar je luisteren, of je nu man bent of vrouw. Dat heeft ook te maken met de magie van het ambt."

GROEPSVORMING

Het tweede tokenismepatroon is groepsvorming door de meerderheid. Een groep mannen wordt zich door de aanwezigheid van een vrouw sterker bewust van hun manzijn en versterkt het mannengedrag. Burgemeester van Schijndel Jetty Eugster nam waar dat er met haar komst het een en ander aan de sfeer voor de collega's binnen B&W veranderde: het was wennen aan een andere én vrouwelijke persoon. Op haar beurt vond zij de mannen soms bijna onaanraakbaar in hun manier van doen en met al hun gedeelde ervaring in het college.
Petra Dassen: "Vrouwen neigen eerder naar 'als je niets te zeggen hebt, dan zeg je niets'. We zijn soms wat meer op de achtergrond, melden ons als het nodig is. Dat moment moet je dan als vrouwelijke bestuurder ook nadrukkelijk pakken, gegeven het feit dat mannen iets dominanter kunnen zijn. Gelukkig is de gemiddelde vrouwelijke burgemeester zeer kundig en zeker niet op haar mondje gevallen, dus dat komt goed!"

STEREOTYPERING

Het derde patroon is stereotypering. De enkeling wordt als 'nieuweling' in het gezelschap geplaatst in de hokjes die men kent: de moeder, de mascotte, de haaibaai. Jetty Eugster: "Bij handhaving is een strenge vrouw een kenau en een strenge man iemand die zijn mannetje staat." Haar manier van omgaan met deze stereotypering is er zo min mogelijk een punt van te maken. Stereotiep denken over vrouwelijke burgemeesters is overigens niet voorbehouden aan mannen, ervoer burgemeester van Spijkenisse Mirjam Salet: "Sommige mensen vinden een vrouwelijke burgemeester plezierig, maar het is me ook gebeurd dat een 100-jarige liet weten geen prijs te stellen op een felicitatiebezoek omdat zij (!) een vrouwelijke burgemeester niet vond kunnen."

EEN MOOIE MIX

De tokenwetmatigheden zijn niet altijd en overal aanwezig. Moss Kanter vond dat als een minderheid groter dan 30 % is, de kans op het doorbreken van het tokenisme het grootste is en de cultuur van de meerderheid kan worden beïnvloed. Tegelijkertijd helpen persoonlijke stevigheid, maatschappelijke gewenning en een steeds breder draagvlak onder de overtuiging dat diversiteit leidt tot de grootste kwaliteit. Marga Waanders, burgemeester in Dongeradeel: "Ik benadruk zelf nooit dat ik vrouw ben, dat vind ik niet nodig, maar ik vind het wel een goede zaak om een mooie mix van mannen en vrouwen te hebben binnen bijvoorbeeld de gemeentelijke organisatie, politie, brandweer."
Samenwerken en elkaar leren kennen vervlakken ook de tokenisme-effecten: "In bijvoorbeeld bestuurlijke samenwerkingsverbanden kennen we elkaar wel: je weet wie waarin expertise heeft, dat wordt erkend en gebruikt. Dan maakt het niet uit of je man of vrouw bent", aldus Els Boot, burgemeester van Giesselanden.

Complementaire kenmerken of eigenschappen van mannen en vrouwen: er is veel onderzoek gedaan en weinig hard bewijs. Maar voor de vrouwelijke burgemeesters lijdt het geen twijfel: de verschillen die er zijn, moet je herkennen en benutten.
"Vrouwen brengen in z'n algemeenheid andere zaken in dan mannen, zijn vaak sterk als het aankomt op communicatie en inlevingsvermogen. Bij mannen kan het weleens voor-

komen dat een ego in de weg zit, maar zij zijn inhoudelijk soms weer meer to the point dan vrouwen en erg op inhoud gericht: daar hou ik van. Ach, je moet het allemaal nuanceren, maar ik vind een goede mix erg prettig", zegt Marga Waanders.
Marjolein van der Meer Mohr: "Als er ergens alleen maar mannen zijn, is het vaak goed ook een vrouwelijke touch te tonen, een andere invalshoek."

WEL ANDERS

Verschillende burgemeesters geven aan dat zij juist in bepaalde situaties goed gebruik kunnen maken van hun vrouw zijn. Els Boot: "Dat is ook het aardige aan vrouw zijn in dit vak. Bij een grote brand raakten twee gezinnen dakloos. Toen ik daar aankwam, was de moeder ten einde raad, hard huilend. Dan kun je als vrouw makkelijk even je armen om iemand heen slaan, dat is een voordeel."
Petra Dassen: "Man of vrouw maakt in elk werk uit. Je hebt waarschijnlijk wat andere competenties. Ik maak makkelijk verbinding, maar veel mannen kunnen dat ook."
Heleen van Rijnbach: "Als vrouw heb je soms misschien wat meer gevoel voor wat er in samenleving gebeurt, een paar extra voelsprieten: mannen zijn soms wat nuchterder. Maar dat kan ik natuurlijk niet algemeen stellen, er zijn ook keiharde vrouwen en sensitieve mannen. Die andere insteek maakt het ook zo leuk om samen te werken met mannen en met vrouwen."

Het zal mannelijke burgemeesters niet snel overkomen: aangesproken worden als secretaresse van de burgemeester of niet herkend worden bij een plechtigheid omdat men een mannelijke burgemeester verwacht. Vrouwelijke burgemeesters gebeurt het nog geregeld. Hun reacties zijn vergevingsgezind en relativerend. Hun liefde voor het vak is groot en de kunst van relativeren komt bij de soms zware taken goed van pas.

Vrouwelijke burgemeesters weten elkaar ook te vinden. Petra Dassen: "In een recent verschenen boek over burgemeesters staat bijvoorbeeld in een lijstje met do's en dont's: 'Ga nooit ongeschoren een dag door.' Om dat soort dingen lachen mijn vrouwelijke collega's en ik weleens."

Ter gelegenheid van het 50-jarig jubileum van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (2005) waren alle burgemeesters bijeen. Het leverde een bijzondere foto van alle burgemeesters met hun ambtsketens.

Glazen huis

Op zondagmiddag maakten bewoners van de gemeente een wandeling langs het huis van de nieuwe burgemeester om een glimp van hem - want toen was het bijna altijd een man - of van zijn gezin op de vangen. Wat is het voor iemand? Hoe ziet zijn vrouw eruit? En de kinderen?
Aan de symboolfunctie van het ambt is onlosmakelijk nieuwsgierigheid verbonden naar de persoon die dat ambt vervult. Er wordt nu minder langs het huis gewandeld en meer gegoogled, getwitterd en gefacebookt. De behoefte aan informatie lijkt in deze tijd alleen maar groter te worden en de sociale media helpen daarbij.
Steeds meer burgemeesters kiezen ervoor om daar met blogs zelf ook enige regie op te voeren en versturen tweets over wat hen bezighoudt. Anderen hebben een vaste rubriek in een lokale krant. Nieuws over de burgemeester is infotainment geworden. Het wachten is op het glossy magazine 'De Burgemeester'.

Van de ene op de andere dag ben je burgemeester en blijk je in een glazen huis te wonen. Jij en je gezin worden waargenomen. Je krijgt interviews. Je ontmoet iedere dag weer nieuwe mensen die allemaal blij zijn dat je er bent. "Welkom, burgemeester!"
Je merkt al snel dat de privékeuzes die je maakt om samen met je gezin je nieuwe leven in te richten, onderwerp van discussie kunnen zijn. De kern of wijk waar je gaat wonen, het soort huis, de school voor je kinderen, de sportvereniging, de kerk, de aannemer die de verbouwing gaat doen. Mensen herkennen je op straat of denken bij het voorbijgaan: "Waar ken ik die toch van?"

Risico's van het ambt

Of je nu in een grote stad woont of in een kleine gemeente, nieuwe burgemeesters ervaren dat er geheel anders tegen je aangekeken wordt dan in de tijd dat je wethouder was of directeur van een school of welke vorige functie dan ook.
Er wordt tegen je opgekeken. Zoals jij is er geen ander in de gemeente. Jouw aanwezigheid is iedere keer weer een gebeurtenis. En dat is meestal leuk en misschien zelfs verslavend. Maar je moet je wel aan de spelregels houden en die ontdek je gaandeweg in de eerste maanden. De belangrijkste is dat jij en je gezin 'keurige mensen' zijn die het goede voorbeeld moeten geven.

"Je kiest voor een baan, maar je krijgt een ambt", zeiden we eerder. De meeste kandidaat-burgemeesters realiseren zich wel dat het ambt grote impact op hun privéleven zal hebben, maar dat die impact zo groot is, verrast soms toch.

In Het Initiatief hebben we in de eerste module het onderdeel 'De risico's van het ambt'. Daar komen thema's aan de orde als: de paradox van populariteit en sociaal isolement, de gevolgen voor het gezin, de zuigkracht van de onmisbaarheid, de risico's van de voortdurende zichtbaarheid, integriteitrisico's, het gevaar van deformatie door statusmacht en de absolute noodzaak om je eigen feedback te organiseren.
Het zijn thema's die misschien niet zo leuk zijn om te horen als je net enthousiast bent over je nieuwe baan. Zelfkritiek en kennis van de sociaal-psychologische mechanismen die je burgemeesterschap beïnvloeden, zijn echter belangrijke succesfactoren.

Altijd op het podium

Binnen de gemeente moet je je als burgemeester voortdurend bewust blijven van je zichtbaarheid. Waar je ook bent, je loopt het risico om op ieder moment door iemand met een mobiele telefoon gefilmd of gefotografeerd te worden. Je staat op een podium en dat podium sleep je voortdurend met je mee. In winkels word je gegroet en soms aangesproken. Op de sportclub beginnen mensen met je over het beleid van de gemeente of proberen ze iets te regelen.
Je onbevangen gedrag heb je voor een deel moeten inleveren. Kan ik nog wel in een café komen? Kan ik met die oude spijkerbroek boodschappen gaan doen of

trek ik toch iets netters aan? Moet ik op de stoep blijven staan terwijl iedereen gewoon door het rode voetgangerslicht loopt? Kan ik hier mijn hond loslaten of moet ik hem toch maar aan de lijn houden? Krijg ik die korting omdat iedereen die krijgt of omdat ik burgemeester ben? Je bent je bewust van je kwetsbaarheid en wordt voorzichtig.

Gelukkig houdt je zichtbaarheid meestal op bij de grenzen van je gemeente. Je bent als burgemeester van een kleine of middelgrote gemeente geen bekende Nederlander en kunt je daarbuiten vrij bewegen.

Doorzichtiger glas

De burgemeester is de laatste jaren kwetsbaarder geworden. De zichtbaarheid en de behoefte aan alles weten (vaak transparantie genoemd) zijn ook als het om het functioneren van de burgemeester gaat, enorm toegenomen. De burgemeester is 'in actie' te zien tijdens de raadsvergaderingen die via de lokale media rechtstreeks worden uitgezonden. Op internet kan men ze achteraf nog eens bekijken en eventueel analyseren. De declaraties van de burgemeester zijn openbaar en onderwerp van onderzoek. Op de site van de gemeente staan de nevenfuncties van de burgemeester. Via Google is te vinden wat er eerder in de media over de burgemeester is geschreven.

Het ontzag voor en de terughoudendheid jegens gezagsdragers is afgenomen. Gemeenteraden zijn assertiever en rekenen burgemeesters sneller af op fouten. Alle mensen - inwoners, maar ook buitenstaanders - lijken het recht te claimen om 'overal iets van te vinden'. Er is weinig reflectie op wat kan en mag, ook als het gaat om de privacy van publieke personen. De publieke opinie is grillig en heeft grote invloed op de beeldvorming van personen die in de belangstelling staan. De casus Haren illustreert hoe de publieke opinie het kan winnen van de lokale democratie. Burgemeester Rob Bats voelde zich gedwongen om af te treden voordat zijn gemeenteraad een oordeel kon geven. Zo kwam er geen raadsdebat waarin het belang van de continuïteit van zijn burgemeesterschap afgewogen kon worden tegen de kritiek in het onderzoeksrapport van de Commissie Cohen. Bats trok zelf de conclusie dat een burgemeester die dit soort fouten heeft gemaakt, te kwetsbaar is geworden om leiding te geven aan de lastige vraagstukken die de gemeente in de toekomst nog moet oplossen. Achteraf bleek dat de kans dat de raad hem een nieuwe kans gunde, bijna 100% was.

De magie van het ambt van de burgmeester bestaat nog steeds, maar is wel aan erosie onderhevig, doordat het glas van het glazen huis doorzichtiger is geworden.

De paradox van populariteit en sociaal isolement

De burgemeester is binnen de gemeente een graag geziene gast. Een bezoek van de burgemeester wordt meestal ervaren als een bijzondere gebeurtenis. De agenda's van de burgemeesters zitten tjokvol met afspraken binnens- en buitenshuis. Je wordt gevraagd om van alles te openen en bij te wonen. Je wordt uitgenodigd voor concerten en toneelvoorstellingen. Mensen verkeren graag in de nabijheid van de burgemeester. Dat weet je en dat geeft een prettig gevoel. Van het hele college is de burgemeester het meest bekende lid. De meeste bewoners van de gemeente kennen wel jouw naam, maar hebben vaak geen idee wie de wethouders zijn.

En toch, ondanks die populariteit, is er de dreiging van sociaal isolement. Binnen de gemeente maak je meestal geen echte vrienden. De meeste burgemeesters zijn heel voorzichtig met het aangaan van nieuwe vriendschappen in de gemeente waar ze werken. Vriendschap vraagt openheid en dat is vaak moeilijk te combineren met de voorzichtigheid die je je als burgemeester hebt aangeleerd. Je bent op je hoede voor de motieven van mensen die je nabijheid zoeken. Je koestert je al eerder opgebouwde vriendschappen, maar je werk is zo intensief dat je nauwelijks tijd voor ze hebt. Je wordt nog wel uitgenodigd, maar meestal kun je niet. Oude vrienden raken uit het zicht. Het is een sluipend proces, dat je je pas na een paar jaar echt realiseert.
Wat dan dreigt, is dat het ambt substituut gaat worden voor je sociale netwerk. Dan ontstaat het risico van deformatie, omdat je te veel gaat meebewegen met het imago van het ambt en je populariteit niet meer ziet als een eigenschap van het ambt, maar als de kern van je eigen persoonlijkheid.

Het gezin ook in een glazen huis

Tegenwoordig hebben de meeste partners zelf ook een baan. Afhankelijk van het soort werk dat hij of zij doet, kan de eis dat de burgemeester in de gemeente moet wonen, een hinderpaal zijn. In veel gevallen zal de partner een nieuwe baan moeten zoeken en dat gaat zeker in deze tijd niet zo gemakkelijk. Door de toenemende transparantie en nieuwsgierigheid groeit ook de zichtbaarheid van de partner en deze wordt onderdeel van het imago van de burgemeester.
Sommige partners vinden dat prettig en kiezen ook bewust voor die rol. Zij zijn aanwezig bij feestelijke of bijzondere gebeurtenissen en spelen als 'vrouw' of 'man' van de burgemeester en eigen rol binnen de lokale gemeenschap. Andere partners moeten daar niet aan denken en nemen uitsluitend deel aan bijeenkomsten die 'onvermijdelijk' zijn.
Welke keuze partners ook maken, het burgemeesterschap heeft invloed op hun leven en legt hen naast nieuwe mogelijkheden ook beperkingen op. Ook partners worden waargenomen door de gemeenschap en besproken en beoordeeld.

Burgemeesters met kleine kinderen vertellen dat die meestal weinig last hebben van hun burgemeesterschap. Zij groeien ermee op en nemen bijna vanzelf de spelregels op die daarbij horen. Voor de wat oudere kinderen en pubers zijn de gevolgen vaak veel groter. Dat begint al in de aanloopfase. Om het risico van 'lekken' over de sollicitatie en de stand van zaken in de procedure te voorkomen worden kinderen meestal pas laat geconfronteerd met de komende benoeming. De tijd tot de inhuldiging is daardoor kort. De kinderen hebben maar weinig tijd

om zich voor te stellen wat de gevolgen voor henzelf zijn en om afscheid te nemen van vrienden. Ze vinden het vaak geen echt aantrekkelijke gedachte om straks zoon of dochter van de burgemeester te zijn. Ze moeten naar een nieuwe school, een nieuwe sportclub ...
Als de verhuizing achter de rug is, merken ze dat ook zij bewoners van het glazen huis zijn geworden. Soms is dat de bron van toename in populariteit. Maar vaak worden ze geconfronteerd met allerlei ongeschreven gedragsregels die er kennelijk bestaan voor burgemeesterskinderen. Er is min of meer de verwachting dat ook zij het goede voorbeeld geven en dat past meestal niet in de leefwereld van opgroeiende pubers. De effecten op hun leven zijn niet gering. Op de terugkomdagen van Het Initiatief vertellen burgemeesters regelmatig dat ze onderschat hebben wat de gevolgen voor hun kinderen zijn. Maar toch, er zijn nogal wat zonen en dochters van burgemeesters die nu zelf ook voor het ambt gekozen hebben. Kennelijk hebben die ondanks hun verzet de aantrekkelijkheid van het ambt toch gezien.

De gevolgen voor het gezin worden soms dramatisch bij bedreigingen en aanslagen. De burgemeesters die dit is overkomen, beschrijven de enorme impact die het heeft op het gezin. Gelukkig kiezen steeds meer burgemeesters die hiermee te maken krijgen, niet meer voor de stoere uitspraak dat ‘dat soort zaken nu eenmaal ook bij het ambt horen’. Daarmee wordt de zorg bespreekbaar en ontstaat er ruimte voor begeleiding en verwerking.

Opvallend is dat de meeste burgemeesters zeggen weinig last te hebben van hun voortdurende zichtbaarheid. Ze erkennen wel dat er vervelende kanten aan zitten en dat ze zich er soms door beperkt voelen, maar ze lijden er niet onder. Ze blijven roepen: “We hebben het mooiste beroep van de wereld!”

JETTY EUGSTER

burgemeester Schijndel

Als wethouder in Den Bosch was ik al min of meer gewend aan een 24/7 rol en een vrij grote zichtbaarheid. Toch merkte ik dat er een knop omging toen ik eenmaal als burgemeester aan de slag ging. Je vindt dat je altijd bereikbaar moet zijn, eigenlijk ook als je vrij bent. Ik vind ‘nee’ een moeilijk woord, ik wil eigenlijk niemand teleurstellen. Mijn partner en mijn volwassen dochters wijzen me er wel op als ze vinden dat ik beter mijn grenzen moet trekken. Ik ben heel blij met de steun van mijn gezin; voor een single burgemeester lijkt het me best eenzaam en pittig om niet alles te kunnen delen.
Wat ik weleens jammer vind, is dat ik niet zomaar helemaal uit mijn dak kan gaan, bijvoorbeeld tijdens carnaval, ongebreideld lol maken. Maar het hoort er nou eenmaal bij en ik kan er prima mee leven, als het maar niet als een te strak keurslijf voelt.
Ik wil ook niet in een ivoren toren belanden. Ik ben niet als burgemeester geboren, ik ben het toevallig geworden. Als ik ooit geen burgemeester meer ben, wil ik nog wel dezelfde Jetty zijn.

HELEEN VAN RIJNBACH

burgemeester Etten-Leur

Het scheiden van werk en privé ervaar ik niet als moeilijk. Wel is het zo dat je altijd in dienst bent. Ik neem mijn gsm mee naar de badkamer, vind dat ik geen gesprek kan missen. Tijdens mijn vakantie of als ik iets bijzonders heb, neemt de loco waar, maar zolang je in Nederland bent, blijf je toch bezig met je gemeente. Voor mij betekent het dat mijn privéagenda afhankelijk is van mijn werkagenda.
Ik ben me er goed van bewust dat veel mensen me misschien niet meer kennen als ik geen burgemeester meer ben. Soms zie ik bij mensen die al afscheid hebben genomen, dat ze graag nog op rij 1 willen zitten bij een concert. Ik ben daar erg nuchter in.

ANTOIN SCHOLTEN

burgemeester Venlo

Het glazen huis en die grote zichtbaarheid zijn maar beperkt tot het gebiedje waar je burgemeester bent. Ik kan rustig in bijvoorbeeld Rotterdam gaan winkelen; ik ben geen bekende Nederlander. Je moet het ook leuk vinden dat mensen je aanspreken als je ergens rondloopt of zit te eten: in de samenleving staan, ermee spelen, een grap maken. Maar als mensen in mijn karretje kijken bij Albert Heijn, so what? Als je continu bezig bent met “wat zullen ze wel van mij denken”, dan heb je geen leven. Een beetje nuchter zijn. Gepraat wordt er toch wel, positief en negatief, dat weet je en daar kies je voor.

MIRANDA DE VRIES

burgemeester Geldermalsen

Zelf heb ik niet zo’n last van dat glazen huis, maar voor mijn gezin was het wel een grote overgang. Mijn echtgenoot was dan nog betrokken bij de keuze; mijn kinderen werden vrij plotseling uit hun vertrouwde omgeving gehaald en liggen ook onder een vergrootglas. Ze spelen wel gewoon in oude kleren buiten, maar vuurtje stoken kan niet meer en in een winkelstraat moeten ze echt lopen met hun fiets en niet een beetje blijven steppen, want dat horen we snel terug.
Ik wil echt onderdeel van de gemeenschap zijn: ik sport in het dorp, ga uit in het dorp en probeer mijn inkopen hier te doen. Ik realiseer me wel dat ik bij een leuk feest niet een glas te veel moet drinken en niet heftig moet dansen. Sowieso is burgermeester zijn een goede manier om je alcoholgebruik te matigen. Ook als je ‘geen dienst hebt’, kun je onverwachts een camera voor je neus krijgen of ineens een OOV-besluit moeten nemen. Eén keer dreigden werk en privé door elkaar heen te lopen. Een ambtenaar had voor lunches bij vergaderingen het enige dagcafé uitgezocht waar ik wel vaker kom. Dat voelde kwetsbaar: er zou gedacht kunnen worden dat ik de hand had gehad in deze keuze. Ik zorgde dat ik buiten het besluitvormingsproces bleef en dat dit in het dossier traceerbaar zou zijn als er lastige vragen kwamen.

PETRA DASSEN

gemeente Beesel
Limburg
13.742 inwoners

24/7 BURGEMEESTER, VERDER BEN IK NET ZO BURGER EN MENS ALS IEDER ANDER

De impact van het burgemeesterschap kun je je vooraf niet goed voorstellen. Het is toch echt een ambt waar men tegen opkijkt. Dat was wennen. Je denkt "Ik ben gewoon Petra", maar dat kun je niet zeggen, want je bent ook burgemeester. Ik kan niet altijd amicaal zijn, dat past niet bij de verwachtingen van mensen.

De 24/7 rol van de burgemeester vraagt wel wat van een mens. Ook als je boodschappen doet, ziet men in jou de burgemeester. Je bent altijd aanspreekbaar en dat gebeurt dus ook, dat moet je niet afwimpelen. Als ik echt geen tijd heb, omdat ik bijvoorbeeld naar voetbal moet met de kinderen, dan vraag ik het nummer van degene die me wil spreken en bel ik later terug. Je moet je weg erin vinden.

Voetbalveld

Ooit werd ik op het schoolplein, waar ik met mijn kinderen stond, door een opa van een ander kind aangesproken over een bekeuring. Dat ging er verbaal stevig aan toe en de kinderen vonden het echt niet leuk. Ze zeiden "Mama, dat ga je toch wel oplossen voor die meneer?" Ik heb toen vriendelijk doch duidelijk gezegd dat het niet het juiste moment voor een dergelijk gesprek was en voorgesteld dat hij zou bellen om een afspraak te maken, waarmee ik het gesprek afgebroken heb.

Maar dat komt gelukkig echt niet vaak voor, dat zijn uitzonderingen. Ik sta ook regelmatig langs het voetbalveld en ouders spreken me daar in principe niet aan op politiek. Ze weten dat ik op zo'n moment een andere rol heb en gunnen me dat ik ook moeder ben.

Verder ben ik net zo burger en mens als ieder ander, loop ik met de hond door het bos, af en toe in joggingoutfit, breng ik grofvuil weg etc. Je moet niet 24 uur per dag als dame opgeprikt rondlopen, voor jezelf niet steeds op dat voetstuk staan.

Vriendschappen

Het feit dat mensen je altijd zien als burgemeester, brengt met zich mee dat je wel veel contacten hebt, maar dat die toch op een ander level liggen. Ik kan bijvoorbeeld niet vrijelijk praten over alle facetten van mijn werk.
Vriendschappen die je al had voordat je burgemeester werd, moet je echt koesteren. Deze mensen kennen je goed en zijn uitermate geschikt om met jou te reflecteren op de manier waarop je je ontwikkelt. Soms komen deze vriendschappen onder druk te staan door tijdgebrek en afstand. Het is een uitdaging om vrienden dichtbij te houden, je dag heeft maar 24 uur. Soms lukt het niet en dan realiseer ik me opeens met schrik dat ik een vriendin vier maanden niet heb gezien. Dit jaar heb ik ook voor het eerst een vast uitje met vriendinnen rond de kerst moeten missen omdat er een gemeentebijeenkomst was. Dat gebeurt geen tweede keer.

Ik heb juist behoefte aan zulke dingen, die geven de energie die je nodig hebt in je functie. Iedereen trekt aan je: de samenleving, de organisatie, je gezin. Pas in laatste instantie neem je ook nog eens tijd voor jezelf, voor iets leuks of een moment van bezinning. Terwijl dat toch zo belangrijk is.

MIRJAM SALET

gemeente Spijkenisse
Zuid-Holland
72.171 inwoners

EEN PELGRIMSPAD KAN IK TOCH NIET OP NAALDHAKKEN LOPEN

Ik dacht dat ik redelijk voorbereid was op het in de kijker staan als burgemeester. Ik had voor de klas gestaan en was als wethouder ook een tijd locoburgemeester, maar het begin was toch anders dan ik me had voorgesteld.

Wat ook meespeelt, is dat je naar een andere gemeente gaat. Je bent niet meer de juf of de buurvrouw, je bent er helemaal nieuw en moet alles nog opbouwen. De eerste tijd was erg wennen. Ik vond het leuk, maar na een jaar was ik hartstikke moe.
Als je boodschappen doet, kijkt iedereen mee wat je in je mandje legt. Als je in een buurgemeente boodschappen haalt, vraagt iedereen zich af waarom de burgemeester haar boodschappen niet thuis doet.

Kozijnen

Voor mijn kinderen vond ik het lastig. De jongste zat nog op de basisschool en werd wel echt beschouwd als het kind van de burgemeester. Maar kinderen moeten toch zelf opgroeien, ongeacht wat hun ouders doen. Ik heb geprobeerd er niet krampachtig over te doen, ze gewoon laten puberen en niet gevraagd rekening te houden met ons 'image'.

Binnen de gemeente houd ik er zelf wel rekening mee dat ik te allen tijde gezien word als burgemeester. Enigszins dan. Wanneer ik de weekendboodschappen doe in spijkerbroek, is het wel een nette spijkerbroek. Maar als ik het een leuk werkje vind om de kozijnen te schuren, dan mogen ze denken wat ze willen.

Op vakantie trek ik me nergens iets van aan. Wij zijn fervente langeafstandlopers, dus dan kom je me tegen op Tante-To-schoenen; een pelgrimspad kan ik toch niet op naaldhakken lopen? En we zijn kampeerders - ik vertik het om in een hotel te zitten. Zo kon het gebeuren dat op een piepklein natuurterreintje in de Pyreneeën een inwoonster van Spijkenisse langs onze tent liep. Ik groette gewoon, maar zij liet zowat haar afwasteiltje uit haar handen vallen.

Schakelen tussen rollen

Het leven van een burgemeester is rijk gezegend met activiteiten en het ambt met een diversiteit aan rollen. Per dag verschillen die rollen en de accenten daarin. De ene keer is de burgemeester voorzitter, onderhandelaar, knopendoorhakker of handhaver, een andere keer coach, collega, bemiddelaar of verbinder, en dan weer trooster of gast of gastheer bij evenementen en soms laatste hoop of kop van jut. Doodvermoeiend denk je als buitenstaander, maar de meeste burgemeesters genieten ervan en komen erdoor in een flow. Hoe spelen ze het klaar om te schakelen tussen al die rollen?

Volgens de theorie van imagobuilding levert een hagelschot aan rollen en activiteiten een vaag beeld op van de persoon die de functie vervult. Bij gebrek aan scherpte krijgen burgemeesters het imago dat traditioneel bij het ambt hoort: deftig, op afstand, maar wel vriendelijk. Zo ongeveer het beeld dat de ouderen nog kennen van de burgemeester van Swiebertje. Dat er een soort archetype van de burgemeester bestaat, ontdekten we toen we enkele jaren geleden leerlingen van groep 8 van de basisschool vroegen hun beeld van de burgemeester op te schrijven. Daar kwam uit: ‘woont in een groot huis (dat denken makelaars ook nog steeds), heeft een hoge hoed en een ketting, is de baas van de gemeente en “soms is hij een vrouw”’.

Imago

Als je aan het cliché wilt ontsnappen, moet je al aan het begin van je burgemeesterscarrière keuzes maken, want een eenmaal gevestigd imago is moeilijk veranderbaar. Als jij niet kiest, kiezen anderen. Omdat de burgemeester zoveel rollen heeft, kunnen die anderen heel gemakkelijk zien wat ze willen zien.
De keuze voor het type burgemeester dat je wilt zijn, wordt ingegeven door je persoonlijkheid, de specifieke omstandigheden die je aantreft na je benoeming en de profielschets. Waar leg je het accent? Wil je vooral gezien worden als de initiator van nieuwe ontwikkelingen, als gezagsfiguur en bewaker van waarden en normen, als manager, als koningin van de gemeente of als stimulator van het proces van bestuurlijke vernieuwing? Het zijn keuzes die je alleen kunt realiseren door strak te sturen op je agenda. Op welke uitnodigingen ga je in en wie nodig je zelf uit, wat doe je zelf en wat delegeer je, wat zeg je in de eerste interviews, wat schrijf je in je blog, over welke activiteiten stuur je tweets? Twitter je überhaupt?
Als het lukt om een bepaald accent te benadrukken (maar dat is moeilijk want de zuigkracht van de waan van de dag is heel groot en je omgeving reageert zeker de eerste tijd vanuit hun eigen beeld van een burgemeester), ontstaat er een door jou gewenst beeld. Als dat imago er eenmaal is, versterkt dat zich vanzelf, omdat het als een soort filter werkt voor wat er dagelijks op je afkomt.

Energie

Iedere dag trekken binnens- en buitenshuis vele mensen aan de burgemeester voorbij: ambtenaren, de secretaris, leden van het college, ondernemers, burgers, de griffier, collega-burgemeesters, bestuursleden van organisaties. Ieder bezoek vraagt een nieuw omschakelmoment op inhoud, betrokkenheid en houding. Soms vraagt die omschakeling weinig energie, omdat je als burgemeester al vertrouwd bent met wat er in de nieuwe situatie van je kennis en persoonlijkheid wordt verwacht. Op andere momenten vraagt het meer van je om de knop om te zetten en je te focussen, omdat het gaat om ingewikkelde materie en belangrijke beslissingen of een rol die je niet automatisch gemakkelijk af gaat.
De meest intense momenten hebben te maken met emoties. Als je slachtoffers van een familiedrama bezoekt, als je bemiddelt in een conflict tussen leden van het college, als je met een boze burger praat over een handhavingszaak.

Veel burgemeesters ervaren dat een bezoekje aan een gezin dat net een ernstig verlies heeft doorgemaakt, erg wordt gewaardeerd. Het geeft hen het gevoel dat zij ook in pijnlijke omstandigheden van betekenis kunnen zijn, dat zij er als burgemeester maar ook als mens toe doen. In de bijeenkomsten van Het Initiatief wordt vaak juist over deze momenten verteld, momenten die moeilijk zijn maar de burgemeesters ook duidelijk maken hoe bijzonder hun rol in de samenleving is.

Het voortdurend schakelen kost energie maar kan - als de balans goed is - ook energie geven. Veel burgemeesters hebben een carrière achter de rug als wethouder of manager. Een deel van de dagelijkse rollen is al bekend; het vervullen van die rollen gaat haast vanzelf. Ook helpt het erg als je communicatief goed bent, snel verbinding kunt maken, mensen op hun gemak kunt stellen. En dat zie je ook steeds vaker terugkomen in de profielen voor de burgemeester: we zoeken een verbinder, een goede communicator.
De energiebalans wordt ondermijnd als er gedoe ontstaat, de pijlen zich op jou gaan richten, je je onzeker voelt.

Het brein en de kunst van het schakelen

Hoewel het met al die schakelmomenten mooi zou zijn als burgemeesters over meer breinen beschikten, moeten zij het net zoals andere mensen met één brein doen en dat wordt zoals we zagen intensief belast.
Uit hersenonderzoek blijkt dat multitasking een mythe is. Ons brein is niet parallel geschakeld maar serieel. Inzet van het brein op meer zaken tegelijk is fysiologisch onmogelijk. Wat wel kan, is tegelijk met eenvoudige routineachtige zaken bezig zijn. Die activiteiten worden op intuïtief niveau uitgevoerd. Je merkt bijvoorbeeld dat je in de auto wel tegelijk kunt telefoneren en autorijden, maar dat je dan wel vaak je afslag mist. We weten dat onze hersenen ongeveer 30% gebruiken van de totale hoeveelheid energie die binnen ons systeem beschikbaar is. Schakelen vraagt enorm veel energie en na ieder schakelmoment heeft ons brein minimaal 10 minuten nodig heeft om weer op hetzelfde prestatieniveau te komen.

Ervaring en bekendheid helpen voor de energiehuishouding. Meer rollen vallen de burgemeester in de loop der jaren gemakkelijker, er komt langzamerhand meer routine. Dit verklaart ook waarom het eerste jaar voor beginnende burgemeesters zo intensief is. Niet alleen het burgemeesterschap is nieuw, maar ook de zoektocht in de nieuwe Albert Heijn, het wennen aan het nieuwe huis, de nieuwe school voor de kinderen, de nieuwe kennissen. Alles is nieuw. Waar zitten de ankerpunten en de routine? Hoe kun je die in je dag een plek geven?

Ons brein werkt met twee systemen: een intuïtief systeem (systeem 1) dat altijd aan staat en een rationeel systeem dat ingeschakeld moet worden (systeem 2). Het intuïtieve systeem vraagt nauwelijks energie, maar is als het om het nemen van beslissingen gaat, niet erg nauwkeurig. Het vaart op routine, op oude ervaringen en trekt snel conclusies op basis van onbewuste kennis en ervaring, onze intuïtie. Lastig is dat die kennis en ervaring soms verouderd zijn en niet meer

passen bij de actuele situatie. Dan zijn we te snel met onze inschattingen en oordelen. Routine helpt dus om het energieverbruik laag te houden, maar kan leiden tot te snelle conclusies en verkeerde oplossingen.
Het rationele systeem, waarmee we analyseren en afwegingen maken, is langzamer en vraagt veel energie (gewoon glucose). Tenzij de burgemeester de hele dag druivensuiker snoept, zal energiegebrek ertoe leiden dat onder tijdsdruk veel beslissingen door het intuïtieve systeem genomen worden.

De multitaskende burgemeester die in een flow het ene gesprek na het andere voert, zal zonder daar iets van te merken, meer een appel doen op systeem 1. Is dat slecht nieuws? Misschien, dat hangt af van het mandje dat deze burgemeester bij zich draagt in systeem 1. Maar het kan er wel toe leiden dat de burgemeester veel gebruik maakt van hetzelfde type oplossingen en aanpakken. Die kunnen overigens lange tijd goed werken, maar herken je wel het moment waarop dat niet meer zo is?
Een burgemeester die het wat rustiger aan doet en ruimte tussen afspraken inplant voor reflectie, zal meer het rationele systeem aanspreken. Vijf minuten naar buiten staren en naar de vogeltjes kijken, benen op tafel, het helpt allemaal om betere besluiten te nemen. Dus ‘rustiger aan doen’ betekent dat ons brein harder aan het werk gaat en vaak nog effectiever is ook. Misschien heb je aan het eind van de werkdag dan ook nog wat energie om eens een boek te lezen.

PETRA DASSEN

burgemeester Beesel

Je moet je bewust zijn van die verschillende rollen en ze ook bewust anders invullen. Soms moet je wat fermer zijn, bijvoorbeeld in vergaderingen, soms coachend en dan weer zachter en betrokken, als het gaat om lief en leed. Hoe goed je de verschillende rollen invult, is cruciaal voor je functie. In de praktijk moet je steeds schakelen. Als ik net overleg met de politie heb gehad over iets ernstigs, moet ik daarna toch weer voor 100% met iets anders bezig kunnen zijn en die vervelende kwestie even kunnen loslaten. Soms kan die alertheid op de verschillende rollen belastend werken. Je wilt weleens ergens twee uur over kunnen nadenken, maar je moet door in de volgende rol.

ELS BOOT

burgemeester Giessenlanden

Het continue wisselen kost me geen moeite: ik kan het ene moment mijn dochter wegbrengen die voor lange tijd naar het buitenland gaat en het andere moment vrolijk zijn bij het bezoeken van een vijftigjarig huwelijk. Mijn gevoel en de rol die van me verwacht wordt, kan ik dan goed scheiden. Wat ik wel heb moeten leren in het openbaar bestuur, is het verhullen van boosheid en irritatie. Vroeger kon ik zaken niet altijd loslaten: dingen moesten op de manier die ik in mijn hoofd had en niet anders. Dat heb ik af moeten leren, je wordt anders ook erg moe. Als je verliest, moet je grootmoedig zijn en het accepteren. Maar echte irritatie verhullen blijft weleens lastig. En soms hoeft het ook niet, dan mag je best laten zien dat je je ergert, bijvoorbeeld bij een enorme discussie over iets dat gewoon niet zo belangrijk is.

HENK AALDERINK

burgemeester Bronckhorst

Ik zie mezelf allereerst als voorzitter van de raad. Ik zorg voor orde in vergadering, let erop dat iedereen goed tot zijn recht komt en de sfeer goed is. Ik ben er erg alert op dat mensen niet persoonlijk worden naar elkaar. Dingen die als grapje beginnen, kunnen een ondertoon hebben en tot vervelende discussies leiden. Het hoeft allemaal niet te formeel, maar er zit ook pers bij: laat iedereen wel in zijn waarde.
In het college houd ik naast de sfeer in het oog of partijen goed duidelijk maken wat ze precies willen en bewaak ik de belangen van de raad.
Bij een moeilijk dossier let ik er bijvoorbeeld op dat de raad tijdig betrokken wordt. Het zijn geen professionals, zeg ik dan, die mensen hebben ook gewoon banen.
Verder ben ik er voor representatie, nieuwjaarstoespraken en dergelijke. Het meest ben ik bezig met het begeleiden van de gemeente naar een goede positie in 2028 in de regio Achterhoek. Er is samen met de inwoners een visie gemaakt. Wij zien dat we 15% minder inwoners krijgen, minder kinderen en meer ouderen. Veel mensen maakten gebruik van de inspraakmogelijkheden. Dat leidde er bijvoorbeeld toe dat al een aantal scholen is samengegaan en veel groen is overgedragen aan buurten, die zelf voor onderhoud zorgen. Er ontstaat een omslag naar zelf doen.

REG VAN LOO

burgemeester Vaals

Bij het aan elkaar knopen van die rollen helpt het wel dat ik als historicus redelijk goed in staat ben met meerdere brillen naar zaken te kijken. Dé waarheid bestaat niet, die heeft altijd een achterkant die even waar kan zijn. Tijdens mijn studie moest ik WO-I bestuderen vanuit de marxistische theorie. Daar had ik niets mee. Ik was meer fan van de VS, Kennedy: wit en goed. Marxisme en Rusland waren het kwaad van de wereld, dus zwart. Ik zag WO-I als een staatkundig conflict, Marx als economisch conflict. Toen ik me er verder in verdiepte, kwam de realisering dat de traditionele geschiedschrijving misschien de plank mis sloeg, als een schok. Dat was een belangrijk moment in mijn leven. Het leerde me zaken vanuit meerdere invalshoeken te bekijken. Als ik met mensen in gesprek ben, probeer ik snel een goede inschatting te maken van alle kanten die ergens aan kunnen zitten en hen te begrijpen.

HANS MARTIJN OSTENDORP

gemeente Bunnik
Utrecht
14.451 inwoners

HET BURGEMEESTERSCHAP IS GEEN ROL DIE IK AANNEEM

Ik ben er niet zo mee bezig de veelheid aan burgemeestersrollen te combineren. Ik probeer mijn eigen persoonlijkheid te laten spreken. Mijn pijlers zijn betrokkenheid, enthousiasme en toewijding.

Als je dicht bij jezelf blijft en dat laat zien in alles wat je doet, dan kun je redelijk vloeibaar blijven, merk ik. Het burgemeesterschap is ook geen rol die ik aanneem. Volgens mij kun je, als je geen rol speelt, ieder gesprek aan en ben je voor bewoners elke dag de burgemeester.

Helder

Als je probeert aan mensen die het niet met je eens zijn, betrokken en met empathie uit te leggen waarom iets op een bepaalde manier moet, komt het over het algemeen wel goed. Dat geldt ook voor handhaven: steeds uitleggen, duidelijk maken waarom welke stappen worden gezet. Dit vraag ik ook van mijn partners in zo'n proces: de boodschap moet helder zijn. Dan zijn mensen niet blij met wat je meldt, maar kunnen ze er wel mee leven. En ook bij handhaving moet je altijd openstaan voor het verhaal van de ander, dat doet er ook toe: mensen moeten dat ervaren, zien dat je heus wel ruimte zoekt als die er is.

Betrokkenheid

Veel ingewikkelder vind ik persoonlijk leed waarvoor ik geen directe oplossing heb. Mensen die je op straat aanspreken met een hartverscheurend verhaal, die je toch niet zomaar een woning kunt aanbieden. Dat vind ik moeilijk, leed dat diep ingrijpt in iemands leven. Mensen zijn erg welkom hun verhaal te doen en ze begrijpen ook wel dat ik niet meteen een oplossing weet. Ik let erop geen te hoge verwachtingen te wekken. Vaak vinden ze het al fijn dat er serieus naar hen geluisterd wordt. Het zwaartepunt van mijn functie ligt voor mij bij het burgervaderschap: mensen en partijen bij elkaar houden of krijgen, betrokkenheid tonen, enthousiasmeren. Ik wil uitdragen dat bestuurskracht iets van ons allemaal is, niet alleen van het college of de raad, maar ook van verenigingen, burgers, ondernemers. Daar ligt mijn kracht en ik probeer te laten zien dat ik veel waardering heb voor ieders inzet. Dat is ook oprecht zo. Op mijn Nieuwjaarsspeech ben ik weken aan het puzzelen: wat wil ik precies meegeven, hoe draag ik een boodschap uit zonder te kwetsen, hoe zorg ik dat de gemeenschapszin die er is op zo'n bijeenkomst, mee naar huis wordt genomen? Zo'n speech vind ik heel spannend. Het is een van de weinig keren dat je als burgemeester een open agenda en podium hebt.

Initiatieven

Het gelukkigst word ik van initiatieven uit de gemeenschap: dat is echt iets waar ik energie uit haal. Zo mooi om te zien dat mensen vanuit maatschappelijke betrokkenheid moeite doen, in actie komen, inbreng hebben. Ook een drukbezochte nieuwjaarsreceptie doet me echt goed, dan denk ik: "Dat is wel mijn gemeenschap!" Niemand leeft voor zichzelf, dat wordt op zo'n moment aangetoond door oprechte belangstelling, elkaar het beste toewensen.
Mijn jaren als burgemeester hebben me geleerd vanuit een helikopterview onafhankelijk denkend te opereren. Verbinding houden, maar soms wel even een stap terug doen en denken: "Wat gebeurt hier nu precies?" Daarna kun je interveniëren, een oplossing aanreiken, mensen samenbrengen, partijen meer begrip voor elkaar laten krijgen.

JETTY EUGSTER

gemeente Schijndel
Noord-Brabant
23.016 inwoners

IK BEN MEER JULIANA DAN BEATRIX

Iedere gemeente wil het befaamde schaap met de vijf (of liever nog zes) poten. Ik sta niet te veel stil bij de continue wisseling tussen de hele collectie rollen en probeer er onbevangen, maar niet naïef mee om te gaan.

Ik ben nog niet zo lang burgemeester – sinds april 2011 - en ben van nature een behoorlijk toegankelijk persoon, meer Juliana dan Beatrix. Die benaderbare kant wil ik ook nadrukkelijk behouden. Tot nu toe lukt dat goed en dat viel op in Schijndel: er verscheen al gauw een column over in de lokale pers. De toon was: “Ja dat is mooi al dat geknuffel, maar het is voor een vrouw toch al lastiger om afstand te nemen …” Dat is wel iets waarover ik heb nagedacht: hoe zou dat gaan als ik stevige problemen tegenkom? Het is een paradox: ik wil tussen de mensen staan en zij willen dat ook van mij, maar als er stront aan de knikker komt, kunnen ze mij ook tegen zich treffen. Ik probeer steeds met open mind op te pakken wat op mijn pad komt.
Al vrij snel kreeg ik te maken met een zedenzaak. Wat is dan de beste manier om met de betrokken mensen om te gaan, hoeveel afstand bewaar je? Vanuit mijn gevoel koos ik voor de Juliana-kant: dichtbij. Dat bevalt me nou eenmaal, zo ben ik en als je bij jezelf blijft, dan gaat het allemaal het best.

Doorpakken

In de praktijk heb ik het ondanks deze insteek tot nu toe niet moeilijk met de hardere kant van mijn taken. Als het nodig is om te handhaven, dan geef ik ‘m ook van Jetje. Schijndel is over het algemeen een vrij rustige gemeente; ik hoef gelukkig niet continu te brommen. Wel moet er bij een wat hardleers café af en toe gehandhaafd worden.

Ik denk dat het helpt om niet alleen met de zweep te komen, maar ook goed uit te dragen waarom je ingrijpt. Als de boodschap helder is, kunnen mensen best wat van je hebben. En er wordt door de bevolking ook gewoon van me verwacht dat ik optreed.
Bestuurders hebben te maken met een tijd waarin vaak gevraagd wordt naar mensen te luisteren en gevolg te geven aan hun verhaal, maar soms moet je als bestuurder ook gewoon stevig in je schoenen staan, een plan vasthouden en doorpakken.

Energie

Voor mij ligt het zwaartepunt van mijn rollen bij het burgermoederschap. Ik ben graag onder de mensen, dat past bij mij, ik praat veel en makkelijk en dat moet je ook wel hebben. Zoiets kleins als mensen groeten op straat, dat kost niets, dus waarom niet? Een taak als huwelijken bezoeken vind ik geweldig. Daar zie je dat er meer is dan crisis en chagrijn. En je hoort bij dat soort gelegenheden veel, net als bij verenigingen. Dat is ook belangrijk. Dicht bij de mensen zijn, dat is waar ik energie van krijg en waar mijn drive ligt.

MARGA WAANDERS

gemeente Dongeradeel
Friesland
24.284 inwoners

IK WAS BURGERMOEDER, MAAR OOK WOORDVOERDER, COÖRDINATOR, SPIL IN DE NAZORG EN GETUIGE

Over de veelheid aan rollen die van een burgemeester worden gevraagd, heb ik goed nagedacht toen ik ging solliciteren. Je weet wat er wordt gevraagd, je kent de diversiteit, maar als je ermee aan de slag gaat en het blijkt bij je te passen, dan geeft dat flow.

Je moet bij de start niet te vaste ideeën hebben over hoe je het allemaal wilt aanpakken. Gewoon bescheiden beginnen. Vanuit de diverse rollen rustig bekijken hoe het gaat en geleidelijk aan je eigen accenten leggen, gezond verstand gebruiken, kennis en ervaring inbrengen op het juiste moment en dicht bij jezelf blijven.
Ik ben me nu niet meer zo van bewust van alle rollen en het schakelen: ik ben gewoon lekker aan het werk.
En ik denk regelmatig: “Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.” Die norm is nog steeds heel toepasbaar op je eigen en andermans gedrag en het commentaar daarop.
De persoonlijke benadering, bereikbaar zijn, is dan wel heel belangrijk. Als ik bijvoorbeeld een brief krijg over iets waar iemand heel boos over is, schrijf ik geen brief terug, maar nodig ik die persoon uit voor de koffie: even stoom laten afblazen. Luisteren en je inleven in het verhaal helpen vaak heel goed.

Schakelen

Bij een Nieuwjaarsvuur vond dit jaar een groot ongeluk plaats binnen mijn gemeente. Een slecht en verdrietig begin van het jaar. Ik woon ook in het dorp waar het gebeurde, dan komt het er echt op aan dat je in je functie van burgermoeder de goede dingen doet voor de inwoners. Er bent voor hen. Het is dan zo belangrijk om goed te luisteren naar de mensen, bij elkaar te zijn, te troosten.
Omdat het om een groot incident ging, was er ook veel pers en startte het OM het onderzoek naar het ongeval.
In die periode was ik me wel wat meer bewust van mijn verschillende rollen. Je bent burgermoeder maar ook woordvoerder, je start in de Nieuwjaarsnacht het team dat in een zogeheten GRIP 2-situatie vanuit de hele provincie binnenvliegt, je bent ook de spil in de nazorg en je wordt voor het onderzoek door het OM als getuige verhoord. Dat is veel schakelen.

Corrigeren

In het begin merkte ik dat ik moest oppassen geen wethoudersgedrag te vertonen. Ik moest de overschakeling nog maken van inhoud naar een coachende taak, het aansturen van een proces, de belangen van de raad goed behartigen. Dat kostte aanvankelijk wel moeite en ik vond het fijn als mensen me daarop corrigeerden.
Dat soort hulp moet je organiseren en je moet ervoor openstaan. Er zal vast wel over mij gesproken worden, ook negatief, maar als mensen mij er niet over vertellen, kan ik er ook niets mee. Voorwaarde voor het krijgen van bruikbare kritiek is een goede relatie en benaderbaar zijn, zodat mensen ook durven te praten. Een beetje zelfspot kan ook geen kwaad, net als het relativeren van je eigen importantie. Je moet jezelf op de korrel kunnen nemen en kritisch naar jezelf durven kijken.

Coördinatie

Burgermoeder is niet de rol die qua tijd de grootste investering vraagt, maar is wel heel wezenlijk: als dat mis gaat, ben je verloren. Maar qua tijd

ben ik het meest bezig met mijn taak als procesbewaker en -coördinator voor raad en college en ambtelijke organisatie. En met discussies over de bestuurlijke toekomst van onze gemeente.
Veel tijd en energie stop ik in het Netwerk Noordoost, een samenwerkingsverband van zes gemeenten in Noordoost Fryslân en de provincie. We werken samen met ondernemers en maatschappelijke instellingen aan de uitvoering van vele concrete projecten die bijdragen aan de sociaaleconomische versterking van onze regio. Een aanpak die ook anticipeert op de krimp die in de regio aan de orde is. Die regionale aanpak is uniek en levert resultaat op en geeft dus ook energie. Daarnaast heb ik de portefeuille Financiën en Economische Zaken; ik verveel me nooit.

Als je ziet dat er goede besluiten worden genomen, als problemen worden opgelost waarmee mensen echt geholpen zijn, dan geeft dat energie. Ook word ik blij van zaken die reuring geven in dit gebied, bijvoorbeeld een Bonifatiusmusical vorig jaar, of activiteiten die mensen zelf ondernemen waarbij de gemeente faciliteert: dat is prachtig.

PETER TANGE

gemeente Wormerland
Noord-Holland
15.781 inwoners

ALTIJD BURGEMEESTER, ALS IK WERK, BOODSCHAPPEN DOE, MET MIJN KLEINKINDEREN SPEEL

Een normale week bevat per dag zoveel verschillende rollen, dat maakt het werk zo leuk! In welke rol ik ook zit, ik blijf zo dicht mogelijk bij mezelf. Anders zou ik waarschijnlijk ook erg gemaakt overkomen. Die eigenheid zit in houding, taal, respect en de manier waarop je reageert, ongeacht of je nou bemiddelaar, handhaver of voorzitter bent.

Als burgemeester heb je een heel specifieke taak qua sturen van processen. Ik wil dat iedereen aan bod komt en na afloop zegt “Ik heb mijn verhaal kunnen vertellen en er is goed geluisterd”, ook al is er misschien niet uitgerold wat hij of zij zou willen.
De veelheid aan rollen vind ik niet ingewikkeld. Ik ben nu eenmaal altijd burgemeester, of ik nou boodschappen doe, werk of met mijn kleinkinderen in de speeltuin zit.
Ik ben me wel bewust van mijn voorbeeldfunctie: je ligt meer onder de loep. Dat hoort erbij. En als je je zelf niet aan de regels houdt, kun je ook moeilijk iemand anders daarop aanspreken.

Grootste bek

Met de hardere kant van mijn functie heb ik geen probleem. Als iemand bijvoorbeeld bouwt zonder vergunning, denk ik: “We leven in een democratie met afspraken en een bestemmingsplan, daar houden we ons aan.” Als het nodig is, grijp ik in - je kunt degene met de grootste bek niet laten winnen. En als het voorkomt dat ik iemand mag gaan feliciteren met een jubileum terwijl er ook iets speelt rond een vergunning, dan ga ik toch en blijkt dat we prima een leuk gesprek kunnen hebben en allebei begrip hebben voor de situatie.

Leed

Een emotionele situatie die ik heb meegemaakt, was dat we erachter kwamen dat in een oude school al jaren een te hoge asbestconcentratie was. Ik moest ouders inlichten van kinderen die er les hadden gekregen. Zoiets vergt veel van je. Ik heb mijn uiterste best gedaan en het liep gelukkig niet uit de hand.
Soms, als mensen iets heel ergs overkomt, ben ik erg onder de indruk. Als er bijvoorbeeld kinderen overlijden. Dan is er zo’n groot verdriet, daar word je stil van. Ik probeer mensen dan wel oprecht te steunen, te laten weten dat ze er niet alleen voor staan. Met zulk leed ben ik wel een tijd bezig in voor- en achterhoofd, ondanks alle andere dingen die gewoon doorgaan.

Iets voor mensen kunnen betekenen is misschien wel het onderdeel van het ambt waar ik het gelukkigst van word. Als je ziet dat iemand weer verder kan, lijkt dat soms klein in het geheel der dingen, maar voor de persoon in kwestie is het heel belangrijk. Dat geeft zoveel voldoening.

Gezelligheid

Een eenzame positie? Nee, je kent heel veel mensen en er ontstaan ook vriendschappen. Zo zit ik bijvoorbeeld in een kookclub met ook een paar mensen uit de gemeente. Zij snappen prima dat ik in een andere rol zit als ik namens de gemeente een bijeenkomst voorzit; die dingen moet je kunnen scheiden.

Ik heb een aantal hele goede vrienden met wie ik persoonlijke dingen deel, maar binnen de gemeenschap verwacht men ook dat ik toch enige afstand heb om goed te kunnen functioneren. Als ik bijvoorbeeld bij een jubileum van de voetbalvereniging ben, wil ik best een glaasje meedrinken, maar als het bier het wint van de gezelligheid, hoor ik er niet meer bij te zijn. Ouwe-jongens-krentenbrood aan de bar kan gewoon niet. Ik probeer ook met één maat te meten: als ik bij de een wijn drink tijdens een felicitatie, moet ik het bij de ander ook doen, dus doe ik het maar liever helemaal niet. Die overwegingen maak ik overigens niet eens bewust.

Favoriete foto's

We vroegen alle burgemeesters die we voor dit boek hebben geïnterviewd, om een officiële portretfoto én om een eigen favoriete 'actiefoto'.
Op de volgende pagina's vindt u de favorietengalerij.

ELS BOOT →
Voorleesontbijt basisschool Schelluinen

MARJOLEIN VAN DER MEER MOHR
Een trotse burgemeester spreekt genodigden toe ter gelegenheid van de opening van het Dienstverleningscentrum Rucphen op 17 januari 2013.

RINUS MICHELS

Bij de huldiging van Ranomi Kromowidjojo zie je koningin en sheriff in één beeld. Bij de voorbereiding stonden we nadrukkelijk stil bij openbare orde en veiligheid. Hoeveel mensen zouden op de huldiging afkomen? We maakten afspraken om een grens te stellen aan het aantal bezoekers en hen zo nodig vroegtijdig te weren. De persoonlijke beveiliging van Ranomi had, zoals op de foto te zien is, onze volle aandacht. Door de goede voorbereiding als sheriff kon ik bij de huldiging zelf als koningin naast haar zitten. Het was voor iedereen een groot feest.

HELEEN VAN RIJNBACH →

De zomerkermis, een favoriete foto omdat die gezelligheid en betrokkenheid uitstraalt.

PETER TANGE

De gemeente Wormerland is rijk aan historie. Als burgemeester ben ik er trots op dat onze gemeente sinds kort een officiële ANWB fietsroute kent, ‘Monumentaal Wormerland’.

MIRANDA DE VRIES

In mijn eerste jaar heb ik heel veel mensen ontmoet, mooie dingen beleefd en spannende dingen gedaan. Ik ben met alle raadsleden op stap geweest. Het mennen van paarden was tijdens het kennismakingsbezoek met een raadslid in Deil.

BERRY LINK

Als lid van het Culinair Gilde Brabançonne kook ik eens per maand met mijn vrienden. Koken is plannen, meten & wegen, kijken/ruiken/proeven, luisteren naar suggesties, timemanagement, creatief durven uitproberen, gastvrijheid geven, samenwerken aan een integraal product.

Foto: Marcel Rozenberg

TJERK BRUINSMA

Elke dag pak ik de fiets om naar mijn werk te gaan maar ook om op mijn fiets naar afspraken in de stad te gaan. Je hebt onderweg veel contact met de mensen. Ze roepen en zwaaien naar je en houden je graag staande voor een gesprek. In mijn vrije tijd fiets ik graag door de Broekpolder. De Broekpolder is het vierde, groengouden, klaverblad van Vlaardingen waar je heerlijk kunt wandelen, fietsen en survivalen.

ANTOIN SCHOLTEN

Als burgemeester van Zwijndrecht op een treintje tijdens de tweejaarlijkse manifestatie 'Dordt in Stoom'. Het stoomtreintje rijdt richting het veer over de Oude Maas.

Foto: CoCo-pictures 2012

MIRJAM SALET

Onthulling Sociale Sofa Gildenwijk in 2012.

REG VAN LOO
Verbondenheid, identiteit, vitaliteit, actualiteit, historie, vereniging, muziek!
Gemeenschap in optima forma!

Foto: Theo Kock

HENK AALDERINK
Ik blijf zeer optimistisch:
er is toekomst.

JETTY EUGSTER
Als burgemeester kom je overal over de vloer.
Hier in gesprek met een koninklijk paard.

HANS MARTIJN OSTENDORP

Dit is een foto van de viering van Koninginnedag 2009 in de gemeente Bunnik.
Een lievelingsfoto omdat ik graag met bewogenheid, betrokkenheid en enthousiasme de gemeente wil besturen, en ook vanwege het dorpse karakter dat in deze foto wordt weergegeven.

PETRA DASSEN

Een foto van een bezoek, ik zit gewoon bij mensen aan tafel. Het is zo'n rijkdom dat te mogen doen.
Wat ik tijdens die bezoekjes meekrijg, soms een kritisch geluid maar ook heel veel warmte uit de samenleving, heeft zo veel waarde!

MARGA WAANDERS

Voor het stadhuis op de schaatsbank bij het keerpunt van de Elfstedentocht. Ik hoop dat ik als burgemeester van Dongeradeel dat evenement nog eens mag meemaken; de draaiboeken zijn op orde gebracht.

TERUGBLIK MET ANDRÉ MOOIJ

Vanaf 1994 heeft André Mooij, samen met zijn collega Ron Rutherglen, zo'n 450 beginnende burgemeesters in Het Initiatief begeleid. Midden 2012 sloot hij zijn laatste groep af. In een gesprek met Annemiek Meinen, zijn opvolger, kijkt hij terug op zijn ervaringen.

WAT BOEIT JE AAN BURGEMEESTERS?

Het burgemeesterschap is een rijk bestaan dat je als mens enorm uitdaagt. Het vak van burgemeester vraagt om levenservaring en mensenkennis, om empathie en flexibiliteit. De ene keer knopen doorhakken en gezag etaleren en op een ander moment meer op de achtergrond masserend proberen invloed uit te oefenen. Als psycholoog fascineert het me hoe mensen daarmee omgaan. Ik zie de burgemeesters daarin groeien gedurende dat half jaar dat ze aan Het Initiatief deelnemen.

Het boeit me hoe burgemeesters hun gezag ontwikkelen en inzetten. Als burgemeester ben je voorzitter van het college en van de raad, maar niet de baas. Je wordt afgerekend op de kwaliteit van het functioneren van het ambtelijk apparaat, maar je hebt geen lijnbevoegdheden, behalve binnen de portefeuille OOV. Als burgemeester hoor je eigenlijk nergens echt bij. Burgemeesters moeten het dus doen met het gezag dat ze op eigen kracht hebben opgebouwd.

Ik kan burgemeesters bewonderen als het ze lukt om binnen de hectiek van de politiek het overzicht en hun zelfbeheersing te behouden. Het voortdurend balanceren tussen afstand en nabijheid - in geen enkel vak zie ik dat zo scherp als bij de burgemeester. Daarnaast vind ik het ook leuk om te zien hoe veel burgemeesters van hun ambt genieten. De enorme afwisseling, de spanning, de scherpte die nodig is.

HEB JE ZELF OOIT BURGEMEESTER WILLEN WORDEN?

Nee! Burgemeester zijn lijkt me zeker spannend, maar ik zou het niet kunnen opbrengen om 24 uur per dag, 7 dagen per week, jaar in jaar uit, in een glazen huis te wonen.
Bovendien moet je als burgemeester een dikke huid hebben en met grote ego's kunnen omgaan. Je moet ertegen kunnen dat dezelfde problemen zich herhalen, zoals de rituele detailruzies in de raad. Ik zou me te veel gaan ergeren aan onfatsoen, domheid, het niet nakomen van afspraken en de traagheid van de besluitvorming. Maar tegelijkertijd zie ik - soms met jaloezie - de flow waar burgemeesters in kunnen zitten. Ik zou trouwens ook niet willen verhuizen.

HOE BLEEF JE ZO LANG ENTHOUSIAST VOOR HET INITIATIEF?

Ik had tegelijkertijd natuurlijk andere opdrachten lopen, maar Het Initiatief was een vaste opdracht die Ron en ik tweemaal per jaar uitvoerden. Wat me het meest aansprak, was hoe zo'n divers samengesteld gezelschap zo snel tot groepsvorming en vertrouwen kon komen.
Ik houd van samen nadenken en complexe zaken bespreken. Intervisie en gezamenlijk worstelen vind ik leuk. Ik vond het ook prettig spannend om de groep in het gareel te moeten houden. Bijvoorbeeld als we integriteitdilemma's met behulp van ons besluitvormingsmodel bespraken. Die methodiek vereist dat je, om tot een weloverwogen oordeel te komen, eerst een analyse moet maken die uit zeven stappen bestaat. Je dwingt jezelf dan tot een vorm van vertraagd denken. Nou, daar houden de meeste burgemeesters niet zo van. Daar was vaak flink verzet tegen vanuit de groep. Ik hield voet bij stuk, omdat ik weet dat het een heel effectieve methode is. Het is dan heel bevredigend als ze bij stap 7 tot een andere conclusie komen dan hun eerste meer intuïtieve oordeel.

Inhoudelijk is Het Initiatief natuurlijk ook erg interessant en bij iedere groep weer anders, omdat de deelnemers zelf grotendeels de agenda bepalen. Bij de start van iedere sessie maakten we een rondje over de ervaringen en bijzondere gebeurtenissen van de afgelopen periode. Daardoor speelde de actualiteit altijd een grote rol. In die eerste ronde kwam altijd van alles aan de orde: ruzie in het college, een grote brand, familiedrama's, integriteitschendingen, slechte ervaringen met de lokale journalistiek, moeizame ervaringen bij herindeling.
Wat je in de weken daarvoor in de krant gelezen had, kwam ter plekke uitvoerig aan de orde. Niet alleen rampen, maar ook leuke ervaringen werden gedeeld en met elkaar geanalyseerd en besproken. Daardoor ontstond er een dynamiek waarin men zonder elkaar te veroordelen toch de spiegel voorgehouden kreeg. Boeiende discussies om bij te wonen, maar soms ook lastig om te begeleiden.
Nooit saai en voortdurend hands-on als begeleider bij zo'n groep enthousiaste zenders. Het zijn vooral extraverte mensen, dus er wordt altijd stevig gediscussieerd. Stilte in een groep burgemeesters is zo ongeveer een paradox.

WAT WAS JOUW AMBITIE MET HET INITIATIEF?

Onze opdracht is elke keer weer om Het Initiatief een soort vrijplaats te laten worden voor de deelnemers. We willen verbondenheid creëren, zorgen dat het vooral gaat om leren van elkaar. En dat lukt pas als we echt openheid weten te scheppen, als de deelnemers durven te praten over twijfels. Dat klinkt simpel, maar is het zeker niet voor mensen die dagelijks in een vaak spannende politieke context werken en het gevoel hebben continu op hun woorden te moeten passen. Wij moeten de goede voorwaarden en omgeving bieden. Dat vraagt veel kennis van groepsdynamica en sturen op groepsvorming, zonder dat het soft of hinderlijk wordt.
Dat vond ik steeds de grootste uitdaging: lukt het ons om in de eerste sessie al tot groepscohesie te komen, waarin haantjesgedrag meteen de kop wordt ingedrukt? Ik vind dat het één keer niet gelukt is. Toen was ik tijdens het eerste blok alleen en de klus is blijkbaar toch te zwaar voor één begeleider. Overigens komt die groep toch nog steeds af en toe bij elkaar. Heel veel groepen blijven bijeenkomsten houden om uit te wisselen en elkaar scherp te houden, maar vaak ook voor de gezelligheid. Ik heb in de afgelopen jaren talloze van die terugkomdagen bijgewoond en deels begeleid en daardoor ook gezien hoe de burgemeesters zich in de loop van een aantal jaren ontwikkelden.

Kern van de boodschap van Het Initiatief is: 'Durf feedback te vragen.' Die boodschap komt meestal goed over. We besteden binnen de groep veel tijd aan dit onderwerp en laten de burgemeesters op een heel natuurlijke en veilige manier ervaren hoe je binnen de burgemeestersrol met feedback kunt omgaan.
Het is ook belangrijk om inleiders te hebben die goed kunnen communiceren en niet te belerend zijn. Niet te laag invliegen, maar ook niet te deftig. En natuurlijk een verhaal hebben over een interessant onderwerp. Gelukkig werken we met inleiders die veel ervaring met burgemeesters hebben en niet geïmponeerd zijn door het gezelschap dat ze tegenover zich krijgen. Voor onze inleiders maar voor onszelf ook geldt dat je voortdurend interactief moet handelen. Dat valt niet mee met burgemeesters die meer zender dan ontvanger zijn. In het voorgesprek met een nieuwe inleider besteed ik daar ook altijd

veel tijd aan. Het gaat dan om een dubbele boodschap: zorg dat het interactief is en dat je toch je eigen verhaal kunt houden.
Een collega-burgemeester als inleider gaat eigenlijk altijd goed. Zij snappen hoe het gaat in dit gezelschap en hebben natuurlijk zelf ook ooit deelgenomen aan Het Initiatief. Ze zeggen ook nooit 'nee' omdat ze niet willen, maar alleen als ze echt niet kunnen.

WAT MAAKT IEMAND EEN GOEDE BURGEMEESTER?

Een goede burgemeester is zich zowel bewust van de glazen kooi (de voortdurende zichtbaarheid) als van de gouden kooi (het verslavende van macht). Ik zie burgemeesters op de lange termijn veranderen. Het voortdurende applaus heeft invloed op je zelfbeeld. Iedereen wil je een hand geven, een gesprek met je hebben of aandacht van je krijgen. Een goede burgemeester is in staat dat proces van 'egovergroting' te vertragen door zich daarvan bewust te blijven en regelmatig feedback te vragen en bij te sturen. Echt omkeren is moeilijk, ook omdat er in je directe omgeving - zeg maar de hofhouding - bijna altijd mensen zijn die een graantje mee willen pikken van de status van de burgemeester en die status daarom cultiveren.
Als het mis gaat, merk je dat burgemeesters bijvoorbeeld met dedain praten over de raad of ambtenaren. Ze komen los van hun omgeving, hebben geen binding meer, worden soms een karikatuur van zichzelf. De omgeving ziet hen meer als een symbool (voor goed of kwaad) en steeds minder als mens.

WAT HEB JIJ GELEERD VAN DE BURGEMEESTERS?

Politicologica! Een begrip dat ik voor het eerst hoorde van Reg van Loo, de burgemeester van Vaals, toen ik met hem sprak over het verschil tussen zijn vorige managementfunctie en zijn huidige burgermeesterschap. Hij zei: "Er is logica en politicologica en die twee hebben vaak heel weinig met elkaar gemeen." Het gaat dan om de irrationaliteit van het lokale bestuur. Snappen hoe ingewikkeld het is om daarin een koers te vinden en te houden. Het gaat bijna nooit rechtstreeks van A naar B.
Een burgemeester moet kunnen relativeren en loslaten en toch weer zoeken naar een nieuwe ingang om iets voor elkaar te krijgen. Als je het opgeeft ben je verloren, maar als je hardnekkig vasthoudt ook. Er zijn snelle escalaties; je moet voortdurend alert zijn en het spel goed door hebben. In mijn werk met gemeenteraden en colleges helpt het reuze dat ik de burgemeesters dat vele malen heb zien doen.

Daarnaast heb ik in Het Initiatief geleerd dat er ook in de politiek meestal meer oplossingen voor hetzelfde probleem zijn. Dat je daarom als adviseur van het lokaal bestuur altijd meer opties in je achterzak moet hebben en dat je vooral erg goed moet blijven kijken naar wat er gebeurt voor en achter de schermen. Binnen de lokale politiek kun je er nooit op vertrouwen dat je wel weet hoe de hazen lopen.

WAT HEEFT JE HET MEEST AAN HET DENKEN GEZET?

Ik ben zeer geïntrigeerd door onderwerpen waarbij integriteitvragen aan de orde zijn. Want een kwestie is nooit zwart-wit, maar kent vele tinten grijs. De discussie is vaak veel ingewikkelder dan verondersteld wordt en doet een beroep op psychologisch, filosofisch en moreel inzicht. Alleen oplossen via jurisprudentie is niet haalbaar. Elke kwestie is toch net weer anders. Soms blijkt er bijvoorbeeld sprake te zijn van grote naïviteit of van het niet begrijpen van de regels en dus niet van een bewuste poging tot fraude.

Verder triggert de meer psychologische kant van het ambt me, de kosten- en baten-

analyse. Als burgemeester moet je heel veel investeren en wat krijg je er echt voor terug? Kennelijk veel, want de meesten houden het jaren vol. Maar wat is dat precies en is dat ook op de lange duur de prijs wel waard?
De laatste jaren heb ik me behoorlijk verdiept in breinkennis, met de reacties van onze hersenen op afwijzing, acceptatie, statusverhoging en statusverlies, met onze behoefte aan eerlijkheid en vertrouwen en onze afkeer van onzekerheid. Daar hebben burgemeesters in hun dagelijkse functioneren uiteraard ook mee te maken.

In het kader van mijn afscheid houd ik een tournee langs burgemeesterskringen met een verhaal over breinkennis. Daar vertel ik hoe ons brein zich verzet tegen verandering omdat we vanaf de oertijd altijd al defensief en waakzaam zijn. Hoe de meeste beslissingen op basis van intuïtie worden genomen, omdat ons brein geneigd is zeer zuinig met onze energie om te gaan en echt nadenken heel veel energie kost. Hoe dat inwerkt op veranderingsprocessen en wat je met die kennis kunt doen. Dat verhaal krijgt veel weerklank. Het biedt burgemeesters een handreiking voor wat er ook met henzelf gebeurt en hoe ze dat kunnen beïnvloeden. Het motiveert mij om door te gaan met coaching van individuele burgemeesters en begeleiding van intervisiegroepen.

COLOFON

April 2013
Dit boek is een uitgave van
De Beuk Organisatieadvies©
www.beuk.nl

Auteurs
André Mooij, Annemiek Meinen,
Ina van Diepen, Dorien de Wit
Interviews
Saskia van den Akker, Ina van Diepen
Vormgeving
Monique Harderwijk
Productiebegeleiding
Simone Veldboer
Druk
robstolk®

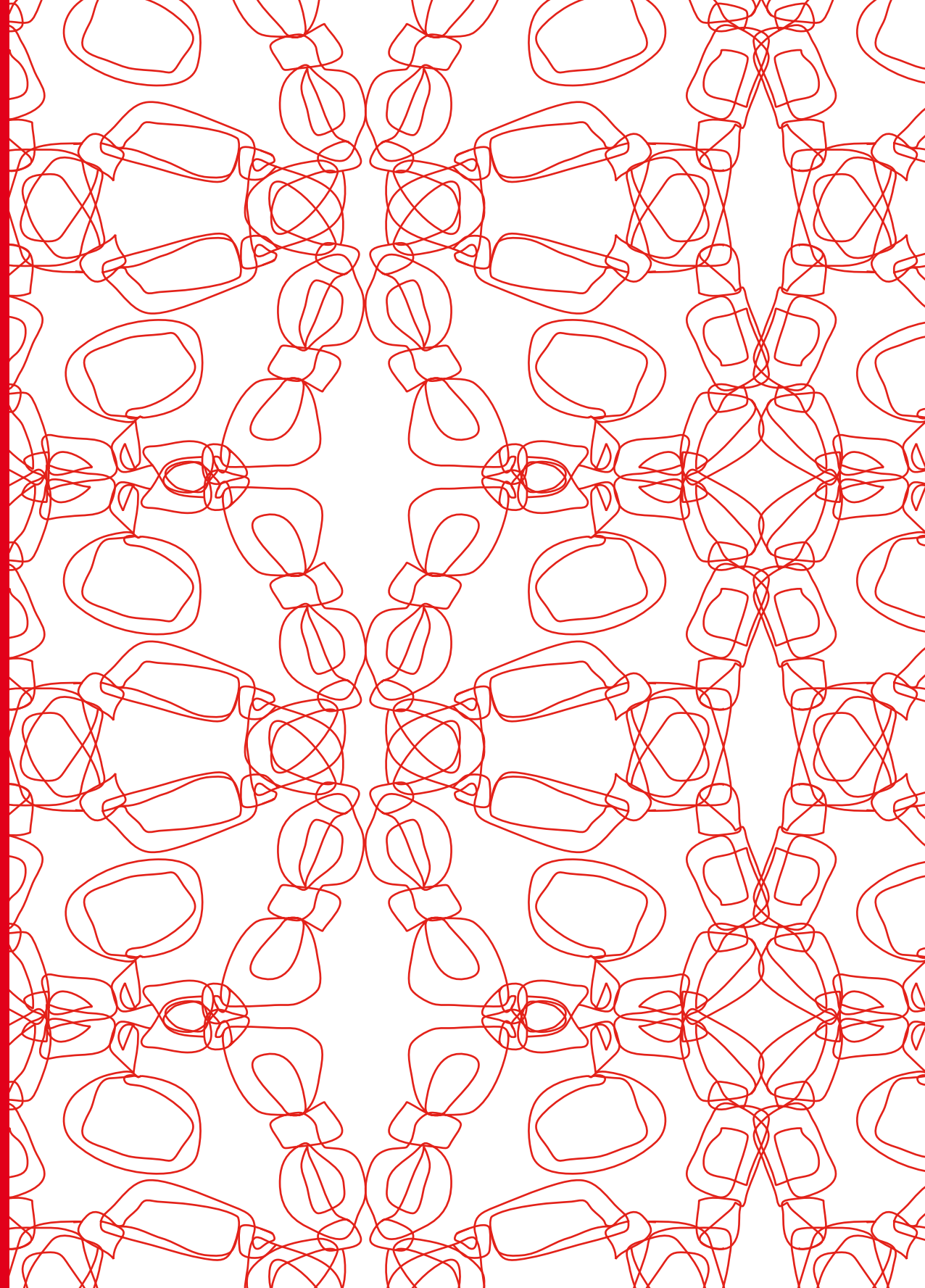
Oplage
750 gedrukte exemplaren
ISBN/EAN 978-90-813176-0-3

U kunt dit boek bestellen door
€ 17,50 (incl. 21% BTW en verzendkosten)
over te maken op ING 4015826 t.n.v.
De Beuk Organisatieadvies.

De magie van het ambt is ook te
downloaden via de website van De Beuk:
www.beuk.nl/demagievanhetambt

Overname van tekst is toegestaan. Graag
verwijzen naar de uitgever en titel van het
boek. En laat ons horen wat u ermee doet,
ervan vindt, ermee wilt: info@beuk.nl

DE BEUK
organisatieadvies



DE MAGIE VAN HET AMBT

Burgemeester ben je van de ene dag op de andere.
In een gemeente waar de nieuwe burgemeester alle straten en pleinen, alle tradities en gewoonten, alle interne en externe verhoudingen nog moet leren kennen. Waar gemeenteraad, wethouders, ondernemers en inwoners vanaf dag één verwachten dat de burgemeester er voor hen is.

Elke nieuwe burgemeester krijgt een brief waarin de minister van Binnenlandse Zaken hem of haar aanbeveelt Het Initiatief te volgen. Het Initiatief is in 1991 ontstaan met als doel steun te bieden aan beginnende burgemeesters en hen te helpen met de valkuilen van hun ambt. Burgemeesters zelf spreken over ‘het burgemeestersklasje’. Uitwisseling en feedback maken de INI-groepen voor burgemeesters tot een bijzondere en aangename plaats om te reflecteren. De Beuk begeleidt Het Initiatief.

In De magie van het ambt komen zestien burgemeesters aan het woord, over thema’s die door Beuk-adviseurs zijn gekozen en ingeleid. Het zijn thema’s die doorslaggevend zijn voor het succes van burgemeesters. De magie van het ambt biedt een spiegel voor zittende burgemeesters en biedt kandidaat burgemeesters en hun sollicitatiecommissies inspiratie en relevante gespreksthema’s.

Veel mensen zien de burgemeester als Baas van de gemeente. Ook al hebben burgemeesters een beperkte hoeveelheid formele macht en moeten zij hun gezag als baas in de praktijk verwerven. De symboolfunctie van het ambt brengt met zich mee dat burgemeesters bij collectieve emoties hun betrokkenheid laten zien. Hun optreden als Koningin en als Sheriff geeft betekenis aan mooie en verdrietige gebeurtenissen in de gemeente. Burgemeesters en hun gezinnen wonen en werken in een Glazen huis. Zij zoeken hun eigen weg en regie te midden van nieuwsgierigheid naar de persoon achter de burgemeester en sociale media als voertuig voor de eigen beeldvorming. Het bewaken van de Integriteit van het lokaal bestuur is een van de uitdagende taken van de burgemeester. Het komt aan op strategisch vermogen, moed en sociale intelligentie, waarbij de wet maar beperkte steun biedt. Schakelen tussen vele rollen is wat burgemeesters de hele dag door doen. Ze zijn voorzitter, handhaver, bemiddelaar, laatste hoop en kop van jut. Burgemeesters spelen het klaar om, vaak met veel plezier, al die rollen te vervullen.